

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO DE LOS  
GOBIERNOS LOCALES DE LA REGIÓN PUNO, 2017**

**PRESENTADA POR:**

**SORAYA HILDA POCOHUANCA RAMOS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCION EN GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO DE LOS  
GOBIERNOS LOCALES DE LA REGIÓN PUNO, 2017

PRESENTADA POR:

SORAYA HILDA POCOHUANCA RAMOS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

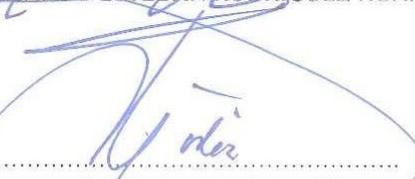
PRESIDENTE

  
.....  
Dra. MARÍA AMPARO CATAORA PEÑARANDA

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M Sc. HERMENEGILDO CORTEZ SEGALÉS

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

Puno, 02 de mayo de 2019.

ÁREA: Control interno.  
TEMA: Proceso presupuestario.  
LÍNEA: Gestión pública.

## DEDICATORIA

A mis Queridos Padres DANIEL e Hilda Sabina  
por mostrarme el camino a la Superación y sus  
valiosas enseñanzas.

Con mucho agrado dedico este trabajo a mi  
esposo Ludwin y a mis hijos Abigail Yameli,  
Fernando Valentino por su invaluable apoyo  
y comprensión durante el tiempo que me  
dediqué para el desarrollo del presente trabajo.

## AGRADECIMIENTOS

- A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano por sus valiosas y oportunas enseñanzas.
- A mi Asesor Dr. German Medina Colque por su desprendido y profesional aporte para el logro del presente trabajo.
- A las Municipalidades Provinciales de Puno, San Román a través de sus funcionarios por su apoyo.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 El control gubernamental	3
1.1.2 Control interno	3
1.1.3 Control preventivo	4
1.1.4 Control previo	4
1.1.5 Control posterior externo	5
1.1.5.1 Sistema de Control Interno	6
1.1.5.2 Componentes del Sistema de Control Interno	6
1.1.5.3 Objetivos de control interno	8
1.1.5.4 Proceso de implementación del sistema de control interno	8
1.1.5.5 Ley Marco de la administración financiera del sector público	10
1.1.6 Evaluación Presupuestaria	10
1.1.6.1 Objetivo	10
1.1.7 Fuentes de financiamiento y rubros	12
1.1.8 Recursos determinados	13
1.1.9 La Formulación del Plan Operativo	15
1.1.9.1 Objetivo	16
1.1.9.2 Acciones	16
1.1.9.3 Proyecto	16
1.1.9.4 Meta	17

1.1.9.5	Diagnostico	17
1.2	Antecedentes	17

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del Problema	18
2.2	Diagnóstico Situacional sobre la Investigación	19
2.2.1	Delimitaciones del estudio	20
2.2.2	Formulación del problema	21
2.2.3	Sistematización del problema	21
2.3	Justificación	21
2.4	Objetivos	22
2.4.1	Objetivo general	22
2.4.2	Objetivos específicos	22
2.5	Hipótesis	22
2.5.1	Hipótesis general	22
2.5.2	Hipótesis específicas	22

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

3.1	Tipo y nivel de investigación	23
3.1.1	Tipo de investigación	23
3.1.2	Nivel de investigación	23
3.2	Método y diseño de la investigación	23
3.2.1	Método de la investigación	23
3.2.2	Diseño de la investigación	23
3.3	Población y muestra	24
3.3.1	Población	24
3.3.2	Muestra	24
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de información	25
3.4.1	Técnicas	25
3.4.2	Instrumentos	25
3.5	Parámetros de evaluación	25
3.5.1	Cuantitativos	25
3.5.2	Cualitativos	26
3.6	Limitaciones	26

3.7	Alcance	26
3.8	Ámbito	27
3.8.1	Descripción de las entidades en estudio	27
3.8.1.1	Región Puno	27
3.8.1.2	Municipalidad Provincial de Puno.	29
3.8.1.3	Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca	30
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
4.1	De la identificación de políticas de control interno y su incidencia en el proceso presupuestario 2017	33
4.1.1	Evaluación del control interno al proceso presupuestario	36
4.2	De la estructura de control interno y la gestión en la oficina de planificación y presupuesto: 2017	39
4.2.1	Evaluación del control interno gerencial: 2017	39
4.2.2	Evaluación Del Control Interno Gerencial 2017	45
4.2.3	Evaluación de áreas por función gerencial	55
4.2.3.1	Oficina De Planificación Y Presupuesto	55
4.3	Acciones correctivas de control interno, sus resultados y la evaluación de ejecución presupuestal	60
4.3.1	Evaluación del desempeño presupuestal 2017	60
4.3.1.1	Evaluación y Control de Ingresos de la Municipalidad Provincial de Puno	60
4.3.1.2	Ejecución Presupuestal	60
4.3.1.3	Identificación del Problema Presentado	62
4.3.1.4	Evaluación y Control de Egresos de la Municipalidad Provincial de Puno	62
4.3.1.5	Evaluación y Control de Ingresos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca	65
4.3.1.6	Evaluación y Control de Egresos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca	67
4.3.2	Adopción de medidas correctivas del control interno, sus resultados y la evaluación de ejecución presupuestal	69
4.4	Contrastación de las hipótesis	70
4.4.1	Hipótesis Especifica 1	70

4.4.2 Hipótesis Especifica 2	70
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	78

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población por municipio del estudio	24
2. Composición de la muestra de investigación	25
3. Coordenadas geográficas de la región Puno	27
4. Población censada de la provincia de Puno de 1993, 2003, 2007 y 2015	30
5. Población total provincial (2008-2016) de la provincia de San Román Juliaca	32
6. De la percepción de la imagen municipal 2017	33
7. Del conocimiento de control interno de los servidores de las municipalidades: 2017	34
8. Cuadro de control interno al proceso presupuestario municipalidades provinciales de Puno, San Román – Juliaca 2017	38
9. Evaluación del componente: Ambiente de Control-2017	40
10. Evaluación del componente: evaluación de riesgo 2017	42
11. Evaluación del componente: actividades de control gerencial -2017	43
12. Resumen de la estructura de control interno de las municipalidades de Puno, San Román 2017	45
13. Evaluación del componente: Ambiente de control 2017	47
14. Evaluación del componente: evaluación de riesgo 2017	49
15. Evaluación del componente: información y comunicación 2017	51
16. Evaluación del componente: supervisión y monitoreo 2017	53
17. Resumen de la estructura de control interno de las Municipalidades de Puno, San Román 2017	54
18. Planes municipales 2017	55
19. Nivel de proyectos ejecutados 2017	56
20. Nivel de ejecución del gasto 2017 (en soles)	57
21. Nivel de ejecución presupuestal 2017	58
22. Nivel de acciones de control 2017	59
23. Índices de eficacia de la ejecución de ingresos con respecto a la Pía y al Pin por fuente de financiamiento Al 31-12-2017 (En nuevos soles)	60
24. Índices de eficacia de la ejecución de gastos con respecto al Pía y al Pin por fuente de financiamiento al 31-12-2017 (En nuevos soles)	62

25. Índices de eficacia de la ejecución de ingresos con respecto al Pía y al Pin  
por fuente de financiamiento al 31-12-2017 (En nuevos Soles) 65

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Etapas del proceso presupuestario.	9
2. Mapa geográfico ámbito de la región de Puno	28
3. Mapa de la provincia de Puno	29

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario para la evaluación de estructura del control interno: 2017	79
2. Cuestionario para la evaluación de la estructura del control interno: 2017	83
3. Cuestionario de control interno	87
4. Cuestionario para la evaluación de la estructura del control interno: 2017	94
5. Cuestionario para la evaluación de la estructura del control interno: 2017.	98
6. Cuestionario de control interno	105
7. Entrevista para los miembros de sociedad civil	111
8. Entrevista para los miembros de sociedad civil	112
9. Cuestionario sobre planes municipales	112
10. Cuestionario sobre nivel de proyectos ejecutados (periodo 2017)	113
11. Cuestionario sobre nivel de ejecución del gasto 2017	113
12. Cuestionario sobre nivel de ejecución presupuestal 2017	113

## RESUMEN

El trabajo de investigación nos ha permitido analizar la adecuación de las normas de control interno para el Sector Público, aprobado por la Ley N° 28716 y las Resoluciones de Contraloría No. 320-2006-CG y la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG que implemente los componentes del Sistema de Control Interno (SCI), así como para dar orientación sobre las herramientas de gestión que se deben implementar de acuerdo con la naturaleza y recursos de cada una de ellas. Considerando que el control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, de acuerdo a los cinco componentes relacionados: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo. Por lo que, se ha evaluado el sistema de control interno en el proceso presupuestario de los gobiernos locales, dando importancia a los valores morales y la actitud personal del trabajador. Se ha utilizado el método inductivo y deductivo, tipo de investigación descriptiva y teórica logrando explicaciones racionales, basadas en la realidad objetiva. Aplicamos básicamente las técnicas de la entrevista, el cuestionario y la observación directa para obtener información de los servidores municipales, funcionarios y vecinos. Los resultados presentados refieren los siguientes aspectos importantes: A nivel nacional existe una mala imagen (58%) de los Alcaldes y funcionarios municipales que están siendo cuestionados por el mal manejo de los recursos del Estado, por desconocimiento de las normas y/o inexperiencia administrativa. En los municipios de la región Puno la apreciación vecinal es negativa en un 55%, respecto a la falta de valores éticos y la corrupción. Se ha verificado también que no existe una cultura institucional de valores, y los funcionarios responsables de la institución no orientan sus acciones para lograr este propósito. Existe escasa identidad institucional y compromiso para generar una cultura institucional de valores y voluntad para implementar y mejorar los controles internos. Se ha verificado también de que existen suficientes normas legales 'formales' a nivel nacional y los funcionarios conocen, sin embargo, los trabajadores han institucionalizado normas 'informales' de cumplir o no cumplir ciertos procedimientos administrativos. Los gobiernos locales no han adecuado sus normas de Control Interno de acuerdo a la Resolución de Contraloría No. 320-2006-CG, asimismo, las autoridades municipales como el Alcalde y los funcionarios responsables no han desarrollado actividades orientados a implementar, revisar y perfeccionar los controles internos de la institución, mucho menos con las consideraciones morales y actitud personal, tal como lo define esta resolución de Contraloría y el control interno en el proceso presupuestario.

**Palabras Clave:** contraloría, control interno, gobiernos locales municipalidades y presupuestos.

## ABSTRACT

The research work has allowed us to analyze the adequacy of the internal control standards for the Public Sector, approved by Law No. 28716 and Comptroller's Resolutions No. 320-2006-CG and Comptroller's Resolution No. 458-2008-CG that implements the components of the Internal Control System (SCI), as well as to give guidance on the management tools that must be implemented according to the nature and resources of each one of them. Whereas internal control is a process carried out by management and the rest of the personnel of an entity, designed with the objective of providing a reasonable degree of security in terms of achieving objectives, according to the five related components: Control Environment, Risk Assessment, Control, Information and Communication Activities, Supervision and Monitoring. Therefore, the internal control system has been evaluated in the budget process of local governments, giving importance to the moral values and the personal attitude of the worker. The inductive and deductive method has been used, a type of descriptive and theoretical research, achieving rational explanations based on objective reality. We basically apply the techniques of the interview, the questionnaire and direct observation to obtain information from the municipal servants, officials and neighbors. The results presented refer to the following important aspects: At the national level there is a bad image (58%) of the Mayors and municipal officials that are being questioned due to mismanagement of State resources, due to ignorance of the norms and / or administrative inexperience. In the municipalities of the Puno region, the local appreciation is negative by 55%, regarding the lack of ethical values and corruption. It has also been verified that there is no institutional culture of values, and the responsible officials of the institution do not direct their actions to achieve this purpose. There is little institutional identity and commitment to generate an institutional culture of values and willingness to implement and improve internal controls. It has also been verified that there are sufficient 'formal' legal norms at the national level and officials know, however, workers have institutionalized 'informal' norms to comply with or not comply with certain administrative procedures. Local governments have not adapted their Internal Control norms in accordance with Comptroller's Resolution No. 320-2006-CG, likewise, municipal authorities such as the Mayor and the responsible officials have not developed activities aimed at implementing, reviewing and improving the internal controls of the institution, much less with moral considerations and personal attitude, as defined by this Comptroller's resolution and internal control in the budget process.

**Keywords:** budgets, comptroller, internal control, local governments and municipalities.

## INTRODUCCIÓN

Dado que los recursos en el sector público generalmente involucran dinero; y su utilización en el interés público generalmente requiere un cuidado especial; por esto, la salvaguarda de los recursos en el sector público necesita ser fortalecido todo el sistema de Control Interno acorde con la normatividad vigente.

La evolución de información de nuevos conceptos de control interno ha devenido en la dación de diversas normas legales de acuerdo a los acontecimientos de la época, los mismos que han arribado en adoptar las normas elaboradas por la Comisión de Committee of Sponsoring Organizations (COSO) en su documento “Control Interno – marco integrado” USA 1992. Informe que la Contraloría General de la República adopta a través de la Resolución de la Contraloría N° 320-2006-CG y Resolución de la Contraloría N° 458-2008-CG. Documento que involucra nuevos conceptos de la gestión de las entidades y los cuales se detallan en los cinco componentes de Control. Interno: Ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información y comunicación y supervisión y monitoreo. Asimismo, de acuerdo a los componentes de Control Interno del informe COSO cuyo nombre verdadero es “Control Interno – Estructura Integrada”, se identificó las causas por las que los controles internos presentan deficiencias en su implementación y sus posibles repercusiones en la gestión de los recursos municipales, han sido por desconocimiento de la ley, falta de capacitación o desconocimiento de las funciones de la administración pública, o simplemente porque no se conoce de su rol frente a la sociedad. El trabajo se inició con la determinación de la muestra utilizando el método descriptivo y otros complementos, considerando que las Municipalidades de Puno, San Román, donde se realizó los diversos aspectos relacionados a la organización del control interno en el aspecto del proceso presupuestario y la gestión municipal, para este propósito se ha aplicado encuestas, entrevistas, revisión de informes financieros y presupuestarios y documentos de gestión municipal, entre otros, orientando el análisis al adecuado uso de los recursos, siempre en el marco del control interno en el proceso presupuestario.

De acuerdo a los componentes de control interno en el proceso presupuestario de las Municipalidades de Puno, San Román, se identificó las causas por las que los controles internos presentan deficiencias en su implementación y sus posibles repercusiones en la Gestión Municipal de los recursos municipales, que han sido por desconocimiento de la

Ley, por falta de capacitación de las funciones de la administración pública en aplicación de los Gobiernos Locales o simplemente porque no se conoce de su rol frente a la sociedad. Nos permitió conocer los avances a la implementación de la Resolución de Contraloría No. 458-2008-CG vigencia a partir del 1 de noviembre del 2008; y habiéndose modificado el artículo 10 de la Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, según Decreto de Urgencia No. 067-2009, se ha generado un vacío legal hasta la fecha para la determinación de responsabilidades administrativas y penales

Con los elementos analizados se ha contrastado las hipótesis planteadas, confirmando o aceptando las mismas, para luego plantear las conclusiones de acuerdo a los objetivos del trabajo de investigación. Los resultados no permiten identificar algunos factores que son necesarios mejorar para que los objetivos institucionales sean alcanzados, así tenemos que de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, se debe plantear como condiciones previas la necesidad de contar con el compromiso formal y por escrito de la Alta Dirección con el proceso de implementación y la constitución de Comité de Control Interno, por tanto, esta comisión debe estar conformada por Miembros Titulares, Miembros Suplentes y Veedor del Órgano de Control Institucional responsables del mismo.

Asimismo, con el presente trabajo de investigación se motiva a que los nuevos conceptos de control interno, se adopten nacionalmente, sean difundidos y adoptados como corresponde; siempre en beneficio de mejorar los controles internos y alcanzar los objetivos institucionales, en el caso de los municipios; relacionados a un mejor servicio y el bienestar de la comunidad.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 El 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.

Asimismo, del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando de sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El Control Gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

##### 1.1.2 Control interno

Es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad y los objetivos generales.

Comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúen correcta y eficientemente. El Control Interno comprende:

**a) Control interno previo**

Control Interno previo y simultáneo: compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de sus funciones que le son inherentes.

**b) Control simultáneo o concurrente**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades.

**c) Control Interno Posterior**

Control Interno posterior, es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario público y por Órganos de Control Institucional (OCI), según sus planes y programas anuales.

**1.1.3 Control preventivo**

El control preventivo está orientado a:

- A formular recomendaciones oportunas que eviten cometer errores.
- Incentivar la ejecución de control interno.
- Promover una cultura de valores éticos.
- Propiciar la participación ciudadana.
- Comprometer a actores privados a realizar transacciones probas con el estado.
- Institucionalizar la lucha contra la corrupción

**1.1.4 Control previo**

El control previo es para emitir pronunciamiento antes de la adopción de decisiones con altos niveles de riesgos: operaciones de endeudamientos, garantías y avales; presupuestos adicionales de obras y mayores prestaciones de supervisión; y contrataciones y adquisiciones con carácter de secreto militar.

### 1.1.5 Control posterior externo

El control posterior externo, está dirigido a evaluar y verificar la actuación de los funcionarios y la gestión de las entidades a través de acciones y actividades de control, evaluación de rendición de cuentas, control de gestión y control de legalidad”.

#### A. Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU

En la NAGU.3.10 Evaluación de la Estructura del Control Interno, señala:

“Se debe efectuar una apropiada evaluación de la estructura del control interno de la entidad a examinar, a efectos de formarse una opinión sobre la efectividad de los controles internos implementados y determinar el riesgo de control, así como identificar las áreas críticas; e informar al titular de la entidad de las debilidades detectadas recomendando las medidas que correspondas para el mejoramiento de las actividades institucionales”.

#### B. En el Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU)

Referencia del Control Interno señala:

##### “Postulado 10: Existencia de los controles internos apropiados

- 1) La gerencia de cada entidad pública es responsable de implementar y mantener un sistema de control interno sólido, con el propósito de proteger los recursos, determinar la veracidad y confiabilidad de la información financiera y gerencial, promover eficiencia de las operaciones, alentar la adhesión a las políticas prescritas y lograr las metas y objetivos programados. La existencia de un satisfactorio sistema de control interno no elimina irregularidades, ni la posibilidad de su ocurrencia, pero sí la minimiza. El auditor gubernamental tiene la posibilidad de su ocurrencia, pero si la minimiza. El auditor gubernamental tiene la responsabilidad de encontrar y revelar debilidades en el sistema de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su fortalecimiento.
- 2) La exactitud y la corrección de los informes y estados financieros son la expresión de la situación financiera y del resultado de las operaciones de una

entidad. La dirección es responsable de que los informes financieros o cualquier otro tipo en su forma y contenido, sean correctos y adecuados. Es también responsabilidad de cada entidad pública establecer un sistema que suministre información financiera oportuna y confiable.

- 3) Es la obligación de la entidad auditada y no de la Institución Superior de Auditoría establecer sistemas adecuados de control interno para proteger sus recursos. Es también obligación de una entidad auditada, asegurarse de que dichos controles se apliquen y funcionen de manera que garanticen el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y, de las decisiones se adopten con probidad y corrección. En cualquier caso. Esto no exime al auditor, cuando descubra controles inadecuados o inexistentes, de presentar a la entidad auditada las correspondientes observaciones, conclusiones y recomendaciones”.
- 4) La Ley del Sistema Nacional de Control N° 27785, precisa que el titular y los directores de la entidad son responsables de supervisar la confiabilidad del control interno previo y el control interno posterior para la evaluación de la gestión”.

#### **1.1.5.1 Sistema de Control Interno**

La Ley N° 28716, al respecto, señala que:

“Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registro, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, para la consecución de los objetivos”.

Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad diseñada para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad.

#### **1.1.5.2 Componentes del Sistema de Control Interno**

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

1. Constituyen sus componentes del Control Interno:
  - a. **El ambiente de control;** entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa
  - b. **La evaluación de riesgos,** en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.
  - c. **Actividades de control gerencial;** son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos componentes, en relación con los funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
  - d. **Los sistemas de información y comunicación;** a través de los cuales el registro, procedimiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.
  - e. **Las actividades de supervisión y monitoreo,** referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos de control interno.
2. El seguimiento de los resultados; consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implantación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.

3. El compromiso de mejoramiento; por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptibles de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.,

### 1.1.5.3 Objetivos de control interno

Se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.

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

### 1.1.5.4 Proceso de implementación del sistema de control interno

La guía considera tres fases:

- La PRIMERA FASE es la **PLANIFICACIÓN**, la cual tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el SCI, en base a un diagnóstico previamente elaborado. Son aspectos inherentes

a esta fase asegurar el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un comité de control Interno.

- La SEGUNDA FASE es la **EJECUCIÓN**, en la que se implementará el SCI en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo para la implantación del SCI.
- La TERCERA FASE es la **EVALUACIÓN**, en la que se evalúa los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso de implementación como parte de la autoevaluación mencionada en el componente de Supervisión

En 30 de octubre del 2008 ha publicado la Contraloría General de la República la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”, precisando un plazo máximo de 24 meses para la implementación del Sistema de Control Interno (SCI.) en las Entidades Públicas.

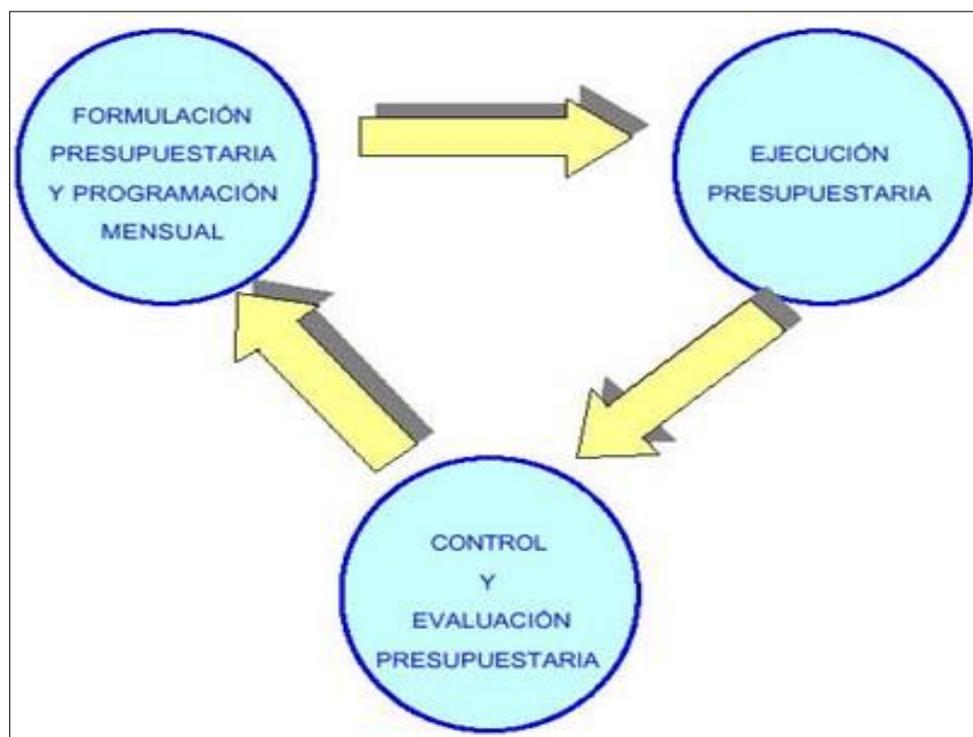


Figura 1. Etapas del proceso presupuestario.

### **1.1.5.5 Ley Marco de la administración financiera del sector público**

Esta Ley tiene por objeto modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos.

La Administración Financiera del Sector Público lo conforma:

1. Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público – DNPP
2. Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del Tesorero Público -DNTP.
3. Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público - DNEP.
4. Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública - DNCP.

### **1.1.6 Evaluación Presupuestaria**

Es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.

#### **1.1.6.1 Objetivo**

El objetivo es establecer los procedimientos y lineamientos técnicos a tener en cuenta en la elaboración de la Evaluación al Primer Semestre y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales, con la finalidad de medir los resultados de la gestión presupuestaria.

### **Esquema de Presentación del “Informe Anual de la Evaluación Presupuestaria”**

El Informe Anual de la “Informe Anual de la Evaluación Presupuestaria”, se elabora sobre la base de la información y resultados obtenidos por la aplicación de los indicadores de Eficacia y Eficiencia a que se refieren en la Directiva, constando de las partes siguientes:

**Parte I:** Comprende el detalle de Escala de Prioridades aplicable al período a evaluar, la explicación del resultado obtenido a nivel de programa por la aplicación de los indicadores, los problemas presentados a nivel de pliego, así como las medidas correctivas y sugerencias

**Parte II:** Evaluación de Ingresos, conteniendo el análisis y explicación de términos de Eficacia de la ejecución de los ingresos del pliego, respecto al PIA y al PIM.

**Parte III:** Evaluación de Gastos, a nivel de actividad y proyecto, conteniendo el análisis, en términos de Eficacia y Eficiencia, de la ejecución presupuestaria del pliego respecto al PIA y al PIM de dichas categorías, así como la explicación de los problemas presentados y los correctivos que se estime necesario proponer.

**Parte IV:** Evaluación de Metas Presupuestarias, a nivel de actividad y proyecto, conteniendo el análisis y explicación en términos de Eficacia de la ejecución de las metas presupuestarias, enumerando los problemas presentados y los correctivos propuestos.

**Parte V:** Evaluación de la Estructura Funcional y de las principales metas presupuestarias programadas por el pliego, cuyo resultado será debidamente comentado y detallado, de corresponder

**Parte VI:** Evaluación de la contribución de la gestión municipal en los programas estratégicos: Salud Materno Neonatal, Articulado Nutricional, Logros de Aprendizaje al finalizar el III Ciclo Escolar, Acceso a Servicios Básicos y Oportunidades de Mercado (mantenimiento rutinario y periódico de caminos vecinales) y otros que se creen.

**Parte VII:** Evaluación de la incidencia de las políticas de equidad de género en la gestión municipal, para garantizar los derechos de la mujer a la igualdad de oportunidades, libre desarrollo, bienestar y autonomía respecto a su participación:

- El proceso del Presupuesto Participativo
- Trabajos comunales
- Seguridad Ciudadana
- Programas sociales asistenciales alimentarios
- Acciones relacionados a la mejora de la educación, la salud y la recreación
- Promoción de la Macro y Pequeña Empresa (MYPE)
- Promoción del Turismo

**Parte VIII:** Evaluación de los siguientes indicadores de gestión, conteniendo el análisis del comportamiento de la gestión institucional en sus acciones más relevantes.

### **1.1.7 Fuentes de financiamiento y rubros**

#### **a) Recursos ordinarios**

Comprende a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos, deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarias; los cuales no están vinculadas a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación. Asimismo, comprende los recursos por la monetización de productos, entre los cuales se considera la donación en alimentos otorgada por el Gobierno de los Estados Unidos, a través de la Agencia para el desarrollo Internacional (AID) Ley Publica N° 480.

#### **b) Recursos directamente recaudados**

Comprende los Ingresos Propios que logra recaudar la Municipalidad, entre los que figuran: Tasas, Contribuciones, Venta de Bienes, Prestación de Servicios,

Rentas de la Propiedad, Multas y Sanciones, etc. Estos recursos, muchas están destinados el 100% para afrontar gastos corriente, a excepción de derecho de vigencia de minas, que será utilizado el 100% para gastos de capital.

#### **c) Recursos por operaciones oficiales de crédito interno**

Comprende los recursos provenientes de operaciones de crédito de fuente interna efectuadas por el Estado. Incluye el rendimiento Financiero y el Diferencial cambiario así como los saldos de Balance de ejercicios anteriores.

#### **d) Donaciones y transferencias**

Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno proveniente de Agencias Internacionales de Desarrollo, Gobierno, Instituciones y Organismos Internacionales, así como otras personas naturales o jurídicas domiciliarias o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las entidades Públicas y Privadas sin exigencia de contraprestación alguna.

### **1.1.8 Recursos determinados**

#### **a) Fondo de compensación municipal**

De acuerdo al inciso 4 del artículo 193 de la Constitución Política, el Fondo de Compensación Municipal se constituye con los siguientes recursos:

- El rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal (2% de las facturas afectadas con el IGV).
- El rendimiento del Impuesto al rodaje.
- El rendimiento del Impuesto a las Embarcaciones de recreo, y.
- El 25% del rendimiento del Impuesto a las Apuestas.

#### **b) Impuestos Municipales**

Son los tributos a favor de los Gobiernos Locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la Municipalidad al contribuyente. Dichos tributos son los siguientes: Impuesto Predial, Impuesto de alcabala, Impuesto al Patrimonio Automotriz, Impuesto a las Apuestas, Impuesto a los Juegos,

Impuestos a los Espectáculos Públicos No Deportivos, Impuesto a los Juegos de Casino y Impuestos a los juegos de Máquinas Tragamonedas.

**c) Canon y sobre canon, regalías, rentas de aduana y participaciones**

Comprende a los ingresos que deben los Pliegos Presupuestarios conforme a la Ley por la explotación económica de recursos naturales que se extraen de su territorio. Así mismo considera los fondos por concepto de regalías, los recursos por Participación de Rentas de Aduana provenientes de las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas postales, fluviales, lacustre y terrestre, en el marco de la regulación correspondiente; y los depósitos que efectúa la Dirección Nacional de Tesoro Público (DNTP). Los recursos que se perciben por este concepto se utilizarán únicamente para gastos de capital.

**d) Creación de las municipalidades**

Las Municipalidades Provinciales y Distritales nacen de la demarcación territorial respectiva que aprueba el congreso a propuesta del poder ejecutivo, de conformidad con el artículo N° 186, inciso N° 7 de la Constitución Política del estado.

Las Municipalidades existen y son creadas en capitales de la república, en capitales de provincia, capitales de distritos y pueblo, centros poblados, caseríos, comunidades campesinas y nativas que determine el concejo municipal provincial.

**e) Funciones de los gobiernos municipales**

Corresponde a las Municipalidades, según el caso planificar, ejecutar e impulsar a través de los organismos competentes el conjunto de acciones destinadas a proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales de vivienda, salubridad, abastecimiento, educación, recreación, transporte y comunidades.

Estas acciones son realizadas con los propios recursos Municipales y con los previstos por las leyes respectivas a los organismos del poder ejecutivo, organismos descentralizados, corporaciones de desarrollo, etc.

La acción Municipal se ejecuta de acuerdo con planes integrales de desarrollo provincial, elaborados sobre la base de los distritos cuya prioridad y programación es aprobada por los respectivos Concejos Municipales con el voto favorable de la mayoría del número legal de sus miembros.

#### **f) Jurisdicción municipal**

Las municipalidades son provinciales o distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados son creadas conforme a la Ley Orgánica de Municipalidades.

Las municipalidades se clasifican, en función de su jurisdicción y régimen especial, en las siguientes:

En función de su jurisdicción:

- La municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado.
- La municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito.
- La municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital.

Están sujetas a régimen especial las siguientes:

Metropolitana de Lima, sujeta al régimen especial que se establece en la presente ley.

Fronterizas, las que funcionan en las capitales de provincia y distritos ubicados en zona de frontera

#### **1.1.9 La formulación del plan operativo**

La Formulación del Plan Operativo Institucional debe encuadrarse en los lineamientos de política contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial y en los Planes Generales de Acción Institucional, así como deberá tener en cuenta los diagnósticos de sus respectivas entidades.

El plan deberá contener entre otros la información siguiente:

- a. Objetivo general y los objetivos específicos de cada repartición.
- b. Actividades.
- c. Proyectos.
- d. Resultados y Metas.
- e. Tiempo a ejecutarse
- f. Los recursos y servicios a requerirse.

#### **1.1.9.1 Objetivo**

Expresión cualitativa de los propósitos que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado. Manifestación de intenciones que se quiere cumplir y que especifica en qué y para que se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

En términos genéricos es el propósito o fin, que se pretende en una institución o un organismo. En términos específicos es el propósito o fin que se pretende alcanzar al realizarse el proceso, las funciones, las actividades, los procedimientos, etc.

Actividad. Es la facultad de obrar. Es el conjunto de acciones que nos permiten ejecutar los programas trazados.

#### **1.1.9.2 Acciones**

Conjunto de tareas necesarias para cumplir con los objetivos y metas programadas. No existe un método preciso para su formulación, sin embargo es necesario que responda a los siguientes requisitos: claridad, precisión y coherencia con los objetivos y políticas.

#### **1.1.9.3 Proyecto**

Es una actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato de algunos recursos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especificado, mano de obra calificada), aun

sacrificando beneficios actuales ya asegurados, con la esperanza de obtener en un tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtiene con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos y sociales.

#### **1.1.9.4 Meta**

En términos operativos se puede definir como la cuantificación del objetivo. Las metas expresan con números lo que se requiere decir en los objetivos o con descripciones, si se trata de objetivos no cuantificables.

#### **1.1.9.5 Diagnostico**

Es tener un conocimiento de la realidad identificando la problemática situacional y contrastando a nivel regional, nacional e internacional.

### **1.2 Antecedentes**

Hay trabajos realizados en relación al presente trabajo, a nivel de Posgrado, a tales como: Calumani (2005) en su investigación concluye “permanentemente los Gobiernos Locales a nivel nacional se ven involucrados en actos inmorales especialmente el de corrupción, tal como lo describe la Contraloría General de la República. Resaltando que de cada 100 soles el 65% al 85% se pierde en gastos corrientes y la diferencia en gastos de inversión. Estas situaciones hacen que la población tome medidas violentas que en algunos casos llegan a poner el riesgo la integridad física de los alcaldes y funcionarios municipales. Los controles internos al ser mal implementados tienen que ver con este tipo de actos, asimismo, la falta de preparación administrativa de los alcaldes y funcionarios tiene que ver con el mal uso de los recursos públicos. Los municipios locales de la Región Puno presentan indicadores altos de conflictos a nivel nacional juntamente con Lima, siendo los más frecuentes las denuncias de peculado, colusión, contra la fe pública y abuso de autoridad. Tercera conclusión: Los alcaldes y funcionarios de los municipios provinciales carecen de un liderazgo adecuado y estos no infunden respecto a buenas prácticas éticas y morales (30%), la poca importancia que se da a la capacitación profesional y la voluntad de mejorar las acciones administrativas es la opinión de los trabajadores municipales. Asimismo, conocen el Manual de Organización y Funciones, sin embargo, aún es práctica común esperar el control correctivo o posterior de parte del Órgano de Control Interno y acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Control. Esta función

administrativa no es apoyada por la población por cuanto algunos actos de corrupción vienen de parte de esta (40%) según la opinión de los propios trabajadores”.

Para resaltar la propia opinión de los funcionarios y trabajadores, es necesario mencionar la reflexión hacia la autoridad municipal de implementar adecuadamente las normas de control interno y la difusión del nuevo enfoque de control interno vigente de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y el conocimiento del Informe Coso que solo representa el 5%”.

Según Cortez (2010) la auto evaluación aplicada al profesional directivo de la Región de Salud Puno, contextualizado al marco del informe COSO, considerando los componentes de control Interno: Ambiente de Control y Evaluación del Riesgo como parte del nivel estratégico, ha alcanzado una puntuación promedio del 19.5 puntos que corresponde una media de 19.57 puntos con una desviación estándar de 9.57 puntos, situando en un avance de REGISTRA LOGROS con resultados de EVIDENCIA DE MEJORÍA Quinta conclusión: La práctica de evaluar y monitorear el sistema de control interno de forma consistente y recurrente permitirá mitigar el riesgo operacional y podría mejorar la efectividad real de las operaciones y minimizar los riesgos de la corrupción y fraudes de la entidades del Siglo XXI, evaluar y fortalecer sus propios controles internos más que nunca antes. No fue hasta los últimos años del Siglo XX que los gobiernos empezaron de darse cuenta de la necesidad de legislar sobre el control interno corporativo, el Perú por fin se decidió incorporarse a esta dinámica modernizado su sistema de control de control con la promulgación de la Ley N° 28716 y la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, cuya implementación aún no percibe a un año de haberse promulgado.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

Los Gobiernos Locales son una instancia descentralizada y autónoma para la ejecución de los presupuestos del estado. La representación municipal es elegida democráticamente por el pueblo, en tal sentido es responsable de la administración de los recursos públicos en virtud de alcanzar los objetivos de la comuna.

El control interno en el proceso presupuestario es un sistema que permite cautelar y conducir el adecuado uso de los recursos del Estado.

En las Municipalidades Provinciales y Distritales de la Región Puno, existen deficiencias en la guía de la implementación del control interno de acuerdo a la Resolución de la Contraloría N° 320-2006-CG y Resolución de la Contraloría N° 420-2008-CG, a pesar de que los requerimientos generales están definidos por Ley, la guía de la implementación de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad es deficiente, fundamentalmente en los aspectos que tiene que ver con el aseguramiento de los objetivos institucionales.

A raíz de las deficiencias de control interno tradicional y habiéndose demostrado los aspectos vulnerables de este, surge las recomendaciones emitidas del Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission = Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), la misma que reorienta el enfoque de los controles internos de las entidades, la Contraloría General de la República ha adoptado estos lineamientos en sus políticas de control, y de acuerdo a esta situación en el Gobierno Local no se ha considerado estas recomendaciones en las formulación de las normas de control interno, de tal manera que los criterios tradicionales de control

siguen manteniendo y no esta vislumbrado los beneficios derivados de esta nueva propuesta.

## 2.2 Diagnóstico Situacional sobre la Investigación

La Gestión Municipal de los Gobiernos Locales y las exigencias del mundo moderno, se conoce más por las ineficiencias o escándalos derivados de las irregularidades como consecuencia de una estructura deficiente de la función de control interno; ausente de una actividad previsoras efectiva, que permita alcanzar los objetivos planeados, en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados que permita a las Municipalidades a maximizar su rendimiento e impacto social.

Un órgano de control institucional (OCI) no constituye una garantía para los Gobiernos Locales, por ser su accionar posterior a los hechos; por lo tanto los sistemas de control interno y el cabal cumplimiento de las funciones de control por parte de los gerentes en el proceso presupuestario de los diferentes niveles de la organización, podrían reducir a la probabilidad de que sucedan: Las irregularidades y no se logren los objetivos institucionales. La Gerencia de Planificación y Presupuesto, Unidad de Presupuesto realiza la fiscalización de los controles efectuados en el proceso presupuestario de programación, formulación, aprobación, control y evaluación, relacionados con los órganos ejecutores de la Gerencia Administrativa, así como el control del marco presupuestal establecido en el calendario de compromisos mensual para su posterior trámite a la unidad ejecutora. La dinámica en los cambios del proceso presupuestario y las nuevas técnicas de control origina que los actuales manuales necesitan ser actualizados y se formulen las directivas correspondientes para un mejor cumplimiento de las funciones y posterior determinación de responsabilidades por su incumplimiento de los mismos.

En términos de gestión municipal existen deficiencias administrativas, por diferentes motivos que repercuten en el logro de los objetivos institucionales, algunos de estos son: Estructura orgánica burocratizada y deficiente, nepotismo y priorización de contratación de personal con criterio político partidarios, documentos de gestión desactualizados, trámites burocráticos, poca identificación con la gestión municipal, personal no calificado, ausencia de programas de capacitación, actividad excesivamente rutinaria de los servidores, escasa participación de los regidores, deficiente participación vecinal, entre otros. La asignación de presupuestos muy bajos por las diferentes fuentes de

financiamiento y rubros así como la poca recaudación de los impuestos municipales y recursos directamente recaudados por las municipalidades, debido fundamentalmente a la poca capacidad económica de la población para cumplir con el pago de sus obligaciones tributarias para con las municipalidades, la falta de un catastro tributaria actualizado, esto contribuye a la no atención oportuna y en la dimensión de los servicios básicos como mejoramiento de los servicios locales como las de asistencia social a la población sobre todo de extrema pobreza, promover el comercio ambulatorio, la limpieza urbana y rural y el servicio de seguridad a la población, el servicio de transporte y viabilidad, mantenimiento de áreas y parques y jardines, entre otros. Que se traducen en general la falta de un Control Interno eficiente en el Área Gerencial.

### **2.2.1 Delimitaciones del estudio**

Luego de haber descrito la problemática del estudio, la investigación se ha delimitado en los aspectos siguientes:

#### **a. Delimitación Espacial**

El ámbito en el cual se desarrolló el trabajo de investigación comprende la Oficina de Planificación y Presupuesto de los Gobiernos Locales de mayor complejidad (Puno y Juliaca).

#### **b. Delimitación Temporal**

El período que comprende el estudio, abarcó: 2017, en cuanto a evaluación del presupuesto y la evaluación de control interno.

#### **c. Delimitación Jerárquica**

El estudio se aplica al grupo humano que tomó decisiones, en los niveles estratégicos intermedio y operativo.

#### **d. Delimitación Social**

El equipo humano con el cual se trabajó, comprende los funcionarios, directivos, profesionales y trabajadores que pertenecen a la Oficina de Planificación y Presupuesto de la Unidad de Presupuesto de los Gobiernos Locales y la Alta Dirección (Alcaldes, Gerente Municipal o equivalente).

### 2.2.2 Formulación del problema

El Trabajo de investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante

¿De qué manera el Control Interno propicia la eficiencia en el Proceso Presupuestario Período 2017?

### 2.2.3 Sistematización del problema

- a. ¿En qué medida las políticas que se utilizan en el Control Interno, influyen en el trabajo del Proceso Presupuestario?
- b. ¿De qué manera las estructuras que se verifican en el Control Interno, permite determinar el nivel de gestión en la Oficina de Planificación y Presupuesto?
- c. ¿De qué manera las acciones correctivas que se establecen en el Control Interno, permiten optimizar la Evaluación de la Ejecución Presupuestal?

## 2.3 Justificación

En lo referente al desarrollo de este trabajo, se llevó a cabo tomando en consideración la importancia que tiene el Control Interno en la verificación de las actividades que se realizan a nivel organizacional; por lo cual teniendo en cuenta dicha problemática éste estudio busca determinar técnicamente si el Control Interno gerencial puede optimizar la Gestión en la Dirección de Planificación y Presupuesto, Unidad de Presupuesto.

Además el estudio permitió desarrollar propuestas de acciones institucionales y académicas de diferente intensidad, rigor y en distintos niveles y grupos de interés, que beneficiaran a los profesionales interesados en los temas referidos al Control Interno y la práctica de la función de Control Interno en el proceso administrativo, facilitando así la práctica empírica a fin de que puedan cumplir sus funciones y respaldar su trabajo y resultados con el conocimiento académico de la disciplina, por todo los vinculados a la gestión de organizaciones y en particular de los Gobiernos Locales de la Región Puno.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

Conocer, cómo el proceso de Control Interno constituye un instrumento eficiente en el proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales de la Región Puno: Período 2017.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar las principales políticas de Control Interno y su influencia en el proceso presupuestario.
- b) Determinar si las estructuras del Control Interno, permiten establecer el nivel de Gestión en la Oficina de Planificación y Presupuesto
- c) Precisar si las acciones correctivas que se adoptan en el Control Interno, permiten optimizar los resultados de la Evaluación de Ejecución Presupuestal.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

Si el Control Interno se lleva a cabo en forma integral y coherente; entonces, influye favorablemente en el proceso presupuestario en los Gobiernos Locales de la Región Puno del período 2017.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- a) Identificando las principales políticas del control interno; entonces, se podrá identificar su incidencia en el proceso presupuestario.
- b) Con una adecuada estructura utilizada del control interno, se permitirá conocer el nivel de gestión en la Oficina de Planificación y Presupuesto.
- c) Con la adopción de acciones correctivas del control interno, se permitirán optimizar los resultados y la evaluación aceptable de la ejecución presupuestal.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y nivel de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoya en conocimientos sobre Evaluación de Control Interno a fin de ser aplicados en la Dirección de Planificación y Presupuesto, Unidad de Presupuesto de las entidades en estudio.

##### 3.1.2 Nivel de investigación

Es una investigación "descriptiva" en un primer momento, luego "explicativa" y finalmente "correlacionada", de acuerdo a la finalidad y objetivos planteados.

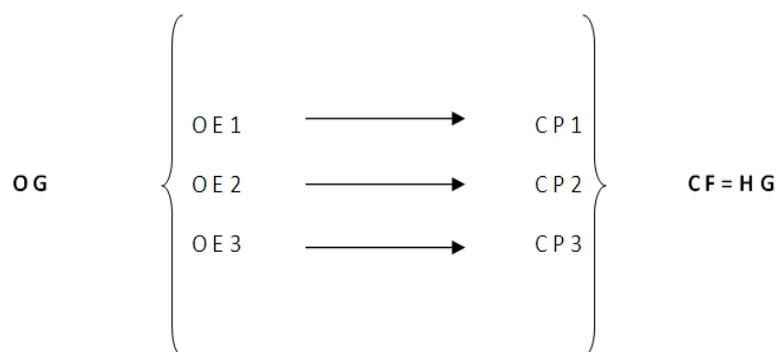
#### 3.2 Método y diseño de la investigación

##### 3.2.1 Método de la investigación

En la presente investigación se ha empleado el método descriptivo, el mismo que se complementa con los métodos: Estadístico, deductivo, inductivo y correlacionar.

##### 3.2.2 Diseño de la investigación

Debido a la naturaleza de la materia de investigación, responde al de una investigación por objetivos de acuerdo al esquema siguiente:



Dónde:

- OG = Objetivo General
- CF = Conclusión Final
- HG = Hipótesis General
- OE = Objetivo Específico
- CP = Conclusión Parcial

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

La población en estudio es la gestión del proceso presupuestario de 109 Municipalidades de la Región de Puno, de los cuales 13 son las Municipalidades Provinciales y 96 Municipalidades Distritales y que conforman los Gobiernos Locales de la Región Puno.

#### 3.3.2 Muestra

De la población anteriormente señalada el investigador, por criterio ha tomado como muestra a dos (02) Municipalidades Provinciales más importantes y más pobladas, que constituyen el 13% de municipios provinciales, que en términos de población corresponde al 34% de la población de la región Puno, según tabla 1.

Tabla 1  
*Población por municipio del estudio*

MUNICIPIO	POBLACIÓN	% de 1'287,973
Puno	141,064	11%
Juliaca	293,697	23%
<b>% Total en estudio</b>		<b>34%</b>

Tabla 2  
*Composición de la muestra de investigación*

Municipalidades	Encuestas	Entrevistas	re	Total
Puno	15	30		45
Juliaca	10	28		38

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

#### 3.4.1 Técnicas

Las principales técnicas que se ha empleado en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis Documental

#### 3.4.2 Instrumentos

Los principales instrumentos que se aplicaron en las técnicas son:

- Guía de análisis documental.
  - Guía de entrevista.
  - Cuestionario evaluación.

### 3.5 Parámetros de evaluación

#### 3.5.1 Cuantitativos

La determinación de los porcentajes en las encuestas sobre componentes de control interno, información presupuestaria y evaluación presupuestarias y se hizo el siguiente criterio:

Donde:

$$\% \frac{\sum N}{Frecuencia \times 100}$$

Frecuencia = Número de encuestados

El porcentaje total de cada factor es el promedio normal de sus componentes, y

$N = (0,0.5,1)$

$N = 1$  cuando la respuesta es positiva

$N = 0.5$  cuando la respuesta es intermedia o en proceso

$N = 0$  cuando la respuesta es negativa

### 3.5.2 Cualitativos

Para la evaluación del logro de la implementación de los controles internos del proceso presupuestario de los gobiernos Locales en la Región de Puno, se ha utilizado los siguientes parámetros de evaluación cualitativa

Porcentajes	Logros
00% - 20%	Inicio
20% - 50%	En proceso
50% - 70%	Regular
70% - 100%	Bueno

La evaluación de los componentes éticos se ha tomado en cuenta, según su concepto teórico, valores morales y valores inmorales.

### 3.6 Limitaciones

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se han presentado las dificultades siguientes:

- En la búsqueda de información por razones funcionales existen restricción para proporcionar datos referentes al área investigada en razón de los niveles de la jerarquización orgánica existente.
- El Presupuesto del Sector tiene carácter de reserva de contingencias conformidad al Art. 44 de la Ley N° 28411 - Ley General de Sistema Nacional de Presupuesto, por consiguiente constituye un crédito presupuestario global dentro del Presupuesto de Gobierno Local.

### 3.7 Alcance

El estudio cubre los siguientes ámbitos e instancias orgánicas:

- Gobiernos Locales Puno, Juliaca

- Control Interno general de los gobiernos locales en estudio.
- Los Sistemas de Presupuesto y Planificación y su interrelación con los Órganos de Control Institucional.
- Técnicas para Procesamiento de Datos
- Contrastación de Hipótesis

### 3.8 Ámbito

#### 3.8.1 Descripción de las entidades en estudio

##### 3.8.1.1 Región Puno

###### a. Ubicación Geográfica

El departamento y/o Región de Puno se encuentra ubicado en la zona Sur Oriental de la República del Perú, población 1'287,295 Hab. y extensión 66,997 Km<sup>2</sup>, entre las siguientes coordenadas geográficas:

Tabla 3

*Coordenadas geográficas de la región Puno*

ORIENTACIÓN	NORTE	ESTE	SUR	OESTE
Latitud sur	13°00'00''	16°19'00''	17°17'30''	14°42'47''
Longitud oeste	68°58'35''	69°43'48''	69°43'48''	71°06'46''

Limita por el Este con el Lago Titicaca y la República de Bolivia, por el Norte con el Departamento Madre de Dios, por el Sur con el Departamento de Tacna y por el Oeste con los Departamentos de Moquegua, Arequipa y Cusco; por tanto las entidades en estudio están comprendidos dentro del territorio de la región Puno, considerados como las provincias más importantes y de mayor población.

El territorio es extremadamente accidentado, presentando una variedad definida de tres pisos ecológicos como: La sierra, el altiplano y la selva, cuya extensión geográfica se muestra en la Figura 2.

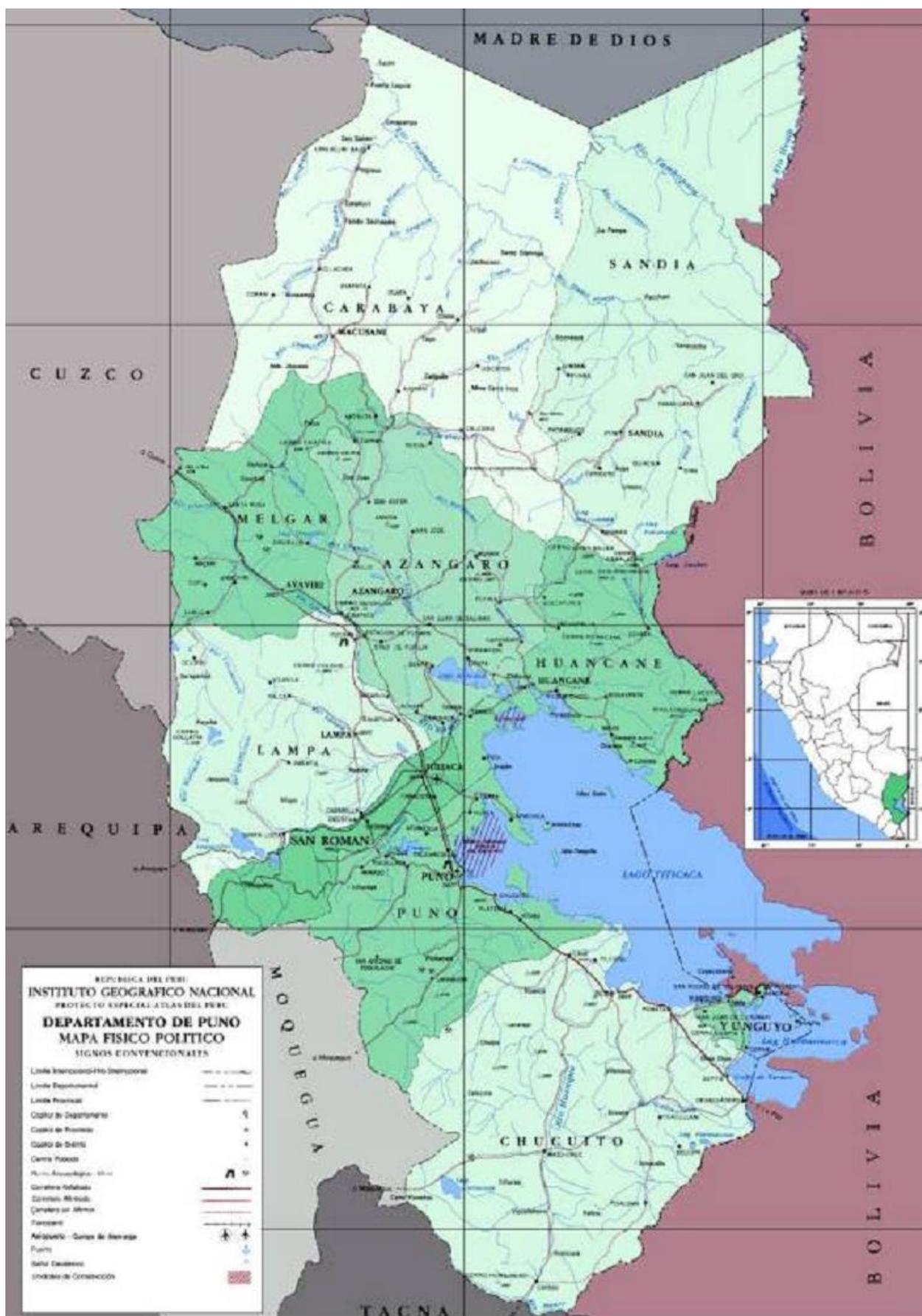
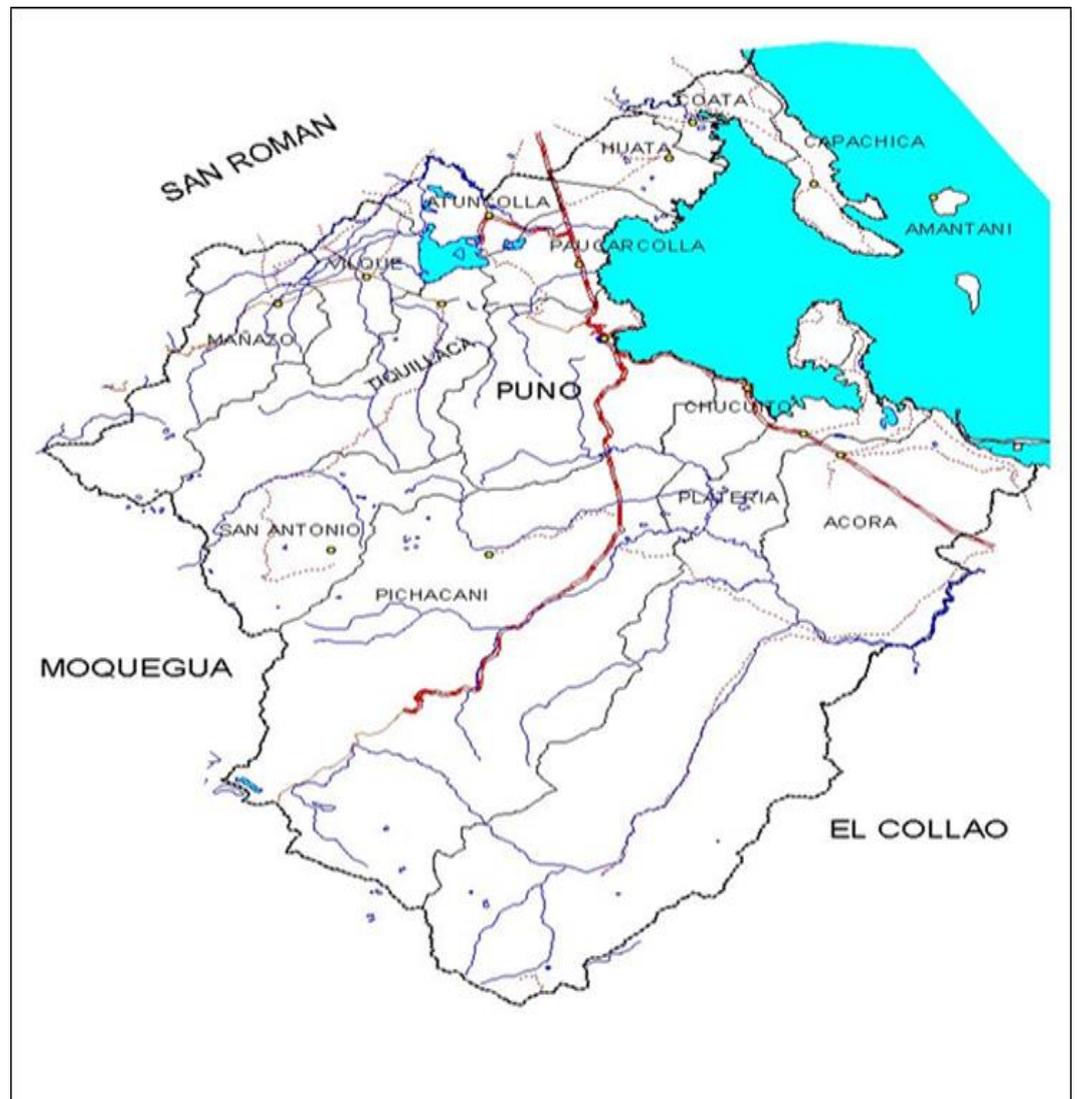


Figura 2. Mapa geográfico ámbito de la región de Puno  
Fuente: ASIS – DIRESA Puno

### 3.8.1.2 Municipalidad Provincial de Puno.

La provincia de Puno está ubicada en el centro meridional de la región Puno, ocupando un área de 6,495.76 km<sup>2</sup>, dentro del denominado Ecosistema Altiplánico entre los ramales Occidental y Oriental de la Cordillera de los Andes, donde se distingue un área de influencia del lago Titicaca constituido en 60% por pampas, llanuras o praderas y en 40% por pendientes y quebradas. Su formación ecológica predominante es el bosque húmedo montañoso (pajonal andino). La zona circunlacustre alrededor del lago Titicaca presenta condiciones favorables para el agro en terrenos de poca pendiente; el área de praderas tiene grandes extensiones de pastos que incentivan la actividad pecuaria.



*Figura 3.* Mapa de la provincia de Puno  
Fuente: CAP. Colegio de Arquitectos de Puno

### a. Población

La población total estimada de la provincia de Puno para el año 2015 es de 141,064 habitantes (Base: Censo Nacional 2015), que representa el 11% de la Población Regional.

En la tabla 4, se puede ver la población según censo y por distritos del año 2003 al 2015. Según el último censo 2017.

Tabla 4

*Población censada de la provincia de Puno de 1993, 2003, 2007 y 2015*

N°	PROVINCIAS	AÑO 2003	AÑO 2007	AÑO 2015
1	PUNO	123,938	130,463	141,064
2	AZÁNGARO	29,159	29,011	136,819
3	CARABAYA	67,782	76,371	95,390
4	CHUCUITO- JULI	121,138	130,823	150,239
5	EL COLLAO	83,453	84,415	85,080
6	HUANCANÉ	76,432	72,739	64,826
7	LAMPA	49,157	50,182	51,528
8	MELGAR	77,743	77,882	76,986
9	MOHO	30,910	29,128	25,472
10	PUTINA	44,713	52,019	69,250
11	SAN ROMÁN	227,612	249,204	293,697
12	SANDIA	61,245	64,522	70,548
13	YUNGUYO	30,595	29,642	27,074

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

### 3.8.1.3 Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca

#### a. Ubicación Geográfica

Geográficamente la ciudad está ubicada en el Continente Americano, en Perú, según la división política de nuestro país, Juliaca pertenece a la Región Puno, Provincia de San Román, se encuentra en la parte central de la Meseta de Collao, ocupando un área de 2,277.63 Km<sup>2</sup> y una población 293,697 Habitantes (base Censo Nacional 2015). Basados en coordenadas, su ubicación es de 15°29'24" de Latitud Sur y 70°08'00" de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich.

Juliaca es una de las ciudades que ha sido mayor beneficiada con su ubicación estratégica en el Altiplano Peruano, al noroeste del lago Titicaca,

pues se convierte en un eje geográfico, comercial, de comunicaciones y punto neural para el desarrollo de la Región Puno.

#### **b. Altitud**

Pertenece a la Región Suni, Zona Central: 3825 msnm

La ciudad de Juliaca se constituye de un relieve plano (en su mayoría), pero como ciudad de la sierra tiene pequeños ramales de la Cordillera de los Andes que rodean la ciudad.

#### **c. Límites**

Los límites del distrito de Juliaca son:

- Por el Norte: con los distritos de Calapuja (prov. Lampa) y Caminaca (prov. Azángaro).
- Por el Sur: con los distritos de Cabana y Caracoto.
- Por el Este: con los distritos de Pusi (prov. Huancané) y Samán (prov. Azángaro).
- Por el Oeste: con los distritos de Lampa y Cabanillas (prov. Lampa)

#### **d. Población**

En los últimos años, la ciudad de Juliaca experimenta un flujo migratorio y un crecimiento desordenado de su espacio, agravando las condiciones ya precarias, de prestación de servicios y de implementación de infraestructura necesaria para su buen desarrollo.

De acuerdo a los Censos Nacional 2017 XII de Población y VII de vivienda y III de Comunidades Indígenas, el distrito de Juliaca, tenía 293,697 habitantes, de los cuales el 94.84% es la población urbana, es decir 278,547 habitantes y el ámbito rural el 5,16% es decir 15,150 habitantes

Tabla 5  
*Población total provincial (2008-2016) de la provincia de San Román  
 Juliaca*

N°	DISTRITOS	Censos Población		Población Proyectada	
		2008	2010	2013	2016
01	JULIACA	238,271	249,269	266,523	278,444
02	CABANA	4,543	4,452	4,315	4,224
03	CABANILLAS	5,395	5,392	5,382	5,374
04	CARACOTO.	6,250	6,078	5,823	5,655
	TOTALES	172,102	236,296	252,345	263,053

Fuente: Censo Nacional De Población y Vivienda 2008-2015-INEI

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los análisis correspondientes, se han arribado a los siguientes resultados

#### 4.1 De la identificación de políticas de control interno y su incidencia en el proceso presupuestario 2017

Tabla 6  
*De la percepción de la imagen municipal 2017*

FACTORES	MUNICIPALIDAD	
	PUNO	SAN ROMÁN
1. ¿Qué concepto tiene del Gobierno Municipal en términos de gestión?		
Excelente	0%	0%
Buena	5%	5%
Regular	50%	45%
Mala	45%	50%
2. ¿Conoce del Plan de Desarrollo del Municipio?	5%	5%
3. ¿Las condiciones de vida han mejorado los últimos años?	5%	5%
4. ¿Se encuentra satisfecho con los servicios y atención del Gobierno Municipal?	25%	20%
5. ¿Cree que existen actos de corrupción en el Gobierno Municipal?	50%	55%
6. ¿Cree que la atención engorrosa y burocrática?	60%	65%
7. ¿Usted ha participado en formular directa o indirectamente de las obras que requiere su comunidad?	5%	5%
8. ¿Cree que existen espacios de concertación y participación local?	5%	5%
9. ¿Cree usted que hay influencia política y partidaria en las decisiones gerenciales?	50%	45%
10. ¿Cree que las condiciones de vida mejoraran en los siguientes años?	25%	25%
<b>Total de Encuestados</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Miembros de la Sociedad Civil

La tabla 6 se desprende que la imagen que tiene la población de dos Municipalidades Provinciales, está entre regular 45% y mala 50% como promedio, por algunos aspectos que ve el ciudadano que no han cumplido las gestiones municipales como: los servicios municipales y obras públicas; y otro aspecto que influye es la imagen de corrupción y falta

de valores morales en los servidores municipales respecto al uso de los recursos públicos; y la atención engorrosa y burocrática en los trámites administrativos (promedio 62%). Se advierte también que no existe una preocupación por la poca participación en los planes y presupuestos del gobierno local, a pesar de que existen instancias que contemplan las normas legales como la formulación de los planes de desarrollo concertado y los presupuestos participativos, los mismos que aún se siguen manejando con criterios sesgados, con el único propósito de cumplir con la formalidad administrativa de tener los documentos, dejando a un segundo plano la participación ciudadana y el cumplimiento de los contenidos, en armonía con la voluntad de la población, como resultado solo el 5% de lo encuestado asevera que existe participación ciudadana

La poca confianza en la gestión municipal se refleja en los índices mínimos de expectativa respecto a que las condiciones de vida en la localidad mejoren sustancialmente en el futuro, solamente el 25% de los encuestados creen la mejora.

Es importante resaltar que la percepción de la población es que existe una influencia política y partidaria en las decisiones gerenciales, lo que implica por ejemplo la decisión del 50% promedio de los encuestados, designar a los funcionarios con criterios políticos y no técnicos razón por la cual la gestión que realizan tiende a la deficiencia, también de que se incurra en actos de nepotismo

Tabla 7

*Del conocimiento de control interno de los servidores de las municipalidades: 2017*

FACTORES	MUNICIPALIDAD	
	Puno	San Román
1. ¿Se siente conforme con las acciones que desarrolla la administración del Gobierno Municipal?	70%	60%
2. ¿Siente que la sociedad civil este descontento con los servicios de la administración?	70%	60%
3. ¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones de su cargo?	80%	80%
4. ¿Cree usted de que existen funcionarios que actúen desconociendo las normas de control interno?	20%	20%
5. ¿La institución ha adoptado medidas para evaluar e implementar normas de control interno?	30%	30%
6. ¿Usted ha propuesto acciones para mejorar las normas de control interno de la institución?	40%	40%
7. ¿Usted ha sido capacitado suficientemente?	20%	20%
8. ¿Cree usted que es deficiente la cultura de valores?	30%	30%
9. ¿Cree usted que falta liderazgo de la autoridad?	30%	30%
10. ¿Cree usted que la población es cómplice de los actos de corrupción?	40%	40%
11. ¿Conoce del informe Control Interno?	5%	5%
<b>Total de encuestados</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios, según Anexo 10

De los datos que refleja la tabla 8 se desprende claramente la insatisfacción de los funcionarios y servidores de los gobiernos locales respecto a la administración (63% promedio), algunos factores influyen en esta situación como la falta de liderazgo de los funcionarios responsables (30%), especialmente del titular, el gerente y los funcionarios de confianza, la ineficacia de los controles internos considerando que los trabajadores actúan desconociendo estas normas (20%), la falta de motivación en el cumplimiento de los objetivos institucionales, la capacitación (20%) insuficiente por parte del municipio, entre otros, lo importante de esta pregunta es que refleja conciencia de los servidores de esta falencia y el reconocimiento de que existe una brecha salvable, que se espera pueda ser cumplida con el desprendimiento de los funcionarios responsables. La percepción de los funcionarios es que la sociedad no siente satisfacción de los servicios prestados, por los motivos anteriormente mencionados (63%). El conocimiento del Manual de Organización y Funciones y los documentos que obligan el cumplimiento de sus tareas en un alto porcentaje (80%) hacen que estos sean meramente descriptivos, dado que no se da un eficiente control preventivo y simultaneo, existiendo la costumbre del control correctivo, es decir, al control posterior de los órganos internos de control, toda vez que la gestión tiene idea que el control posterior es exclusividad de los órganos internos de control, sin embargo el control posterior también es competencia de la gestión, acorde con lo establecido en el Art. 7° de la Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

La voluntad de mejorar las tareas de servicio por los funcionarios si bien no es plena, es plausible, considerando que un 40% hizo los alcances de sugerencias, sin embargo, esto demuestra que las reacciones de los funcionarios responsables en canalizarlos adecuadamente aun no son eficientes.

Se atribuye los actos de corrupción también a los usuarios (40%), quienes envés de cumplir su función fiscalizadora exigiendo el cumplimiento de sus derechos promueven algunos actos contrarios a la ética, como los proveedores de bienes y servicios, haciendo que los actos de adquisiciones presenten irregularidades.

#### 4.1.1 Evaluación del control interno al proceso presupuestario

##### a) Programación Presupuestal

Respecto al Proceso de Programación Presupuestal; el componente con incidencia en términos porcentuales es el componente de Ambiente de Control, un promedio del 72% los encuestados aseveran, que el titular de la entidad ha establecido objetivos institucionales; y las estimaciones de ingresos y egresos distintas a fuente de financiamiento de Recursos Ordinarios, han sido efectuadas de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Directivas anuales de programación y formulación presupuestaria; y que el titular de la entidad no ha armonizado con los objetivos y metas institucionales en la asignación presupuestaria

Referente al componente de Evaluación de Riesgos incluyen los futuros recortes del presupuesto programado, respondieron SI el 46% en los mecanismos para identificar los riesgos y disminuyen con la drásticas reducciones presupuestarias de los programado no alcanzará a las metas establecidas conforme a lo previsto en el presupuesto de programación. Del componente de Información y comunicación se cuenta con el apoyo del Sistema de SIAF-GL, respondieron un promedio de 70%, respecto al sistema de información, denotándose del proceso presupuestario un déficit del 30% en el componente evaluado.

Referente al componente de Supervisión incluye en que la instancia que ejerce la supervisión es aceptable, respondieron “SI” en un promedio del 81%, demostrando que si cumple con las evaluaciones periódicas de la ejecución del presupuesto y avance de metas y adecuada control permitiendo a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre los informes, sin embargo en un promedio de 19% de las actividades del Área de Presupuesto no son supervisados adecuadamente.

##### b) Formulación Presupuestaria

Respecto al Proceso de Formulación Presupuestal; el componente con incidencia en términos porcentuales es el componente de Actividades de Control Gerencial, debido a que respondieron con “SI”, un promedio de un 72%, que han considerado la ejecución de inversiones teniendo en cuenta las prioridades establecidas; y que el titular de la entidad no ha determinado los objetivos y metas

presupuestarías en función a los Planes Institucionales, Planes Operativos y Planes Estratégicos de la Entidad un 28% promedio

En cuanto al componente de Información y comunicación, las previsiones de gastos están sujetas a los criterios establecidos para asignar recursos a los Grupos Genéricos de Gastos: Personal, Obligaciones Sociales y Provisionales, Bienes y Servicios, Inversiones, Gastos de Contrapartida Servicios de la Deuda y otros Gastos de Capital, respondieron “SI”, un promedio de 82% respecto al sistema de información del proceso presupuestario de Formulación; y un 18% de que la formulación del presupuesto no está orientada al mejoramiento de o reducción de costos dentro de los criterios de competitividad y rentabilidad. Referente al componente de Supervisión, en la práctica enfatiza en la responsabilidad de Gerentes y funcionarios responsables de la supervisión por el funcionamiento del proceso de formulación del Presupuesto es aceptable, respondieron “SI” un promedio de 63%, demostrando que si cumple con las evaluaciones periódicas de formulación del presupuesto, sin embargo en un promedio de 37% no están definidas las herramientas de auto evaluación, o sea por el sistema del proceso presupuestarios en cuestionarios.

### **c) Evaluación Presupuestaria**

Al componente de Información y comunicación, se ha elaborado la Evaluación Presupuestaria Institucional en forma semestral y anual de las tres Entidades el avance experimentado en la evaluación de metas presupuestarias que sirve de instrumento de apoyo para la toma de decisiones respondieron “SI”, un promedio del 82% respecto al sistema de información del proceso presupuestario de evaluación; y disminuyen en la etapa de identificación de los problemas presentados; y un 18% en que no se ha determinado las causas que los motivaron las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas como resultado de los indicadores presupuestarios según parámetros establecidos y como final no se ha determinado con exactitud las determinación de las medidas correctivas y soluciones técnicas pertinentes y/o correctivos necesarios para superar las deficiencias observadas en el período evaluado.

Referente al componente de Supervisión, las metas trazadas para el ejercicio presupuestario se cumplieron adecuadamente en el proceso de evaluación del Presupuesto es aceptable, respondieron “SI” un promedio del 67%, demostrando que si cumple con la información de evaluación Presupuestal, sin embargo en un promedio del 33% no han cumplido con las metas y no se ha analizado oportunamente las razones de ello de las tres entidades.

Tabla 8  
*Cuadro de control interno al proceso presupuestario municipalidades provinciales de Puno, San Román – Juliaca 2017*

MUNICIPALIDAD	PUNO			SAN ROMÁN		
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
PROCESO						
RESPUESTAS						
PRESUPUESTARIO						
Y COMPONENTES DEL						
CONTROL INTERNO						
I. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL	68%	29%	3%	75%	22%	3%
II. FORMULACIÓN	73%	22%	5%	74%	20%	6%
PRESUPUESTARIA						
III. APROBACIÓN	92%	7%	1%	82%	17%	1%
PRESUPUESTARIA						
IV. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	80%	18%	2%	81%	18%	1%
V. EVALUACIÓN	69%	28%	3%	84%	14%	2%
PRESUPUESTARIA						
<b>TOTALES</b>	<b>76%</b>	<b>21%</b>	<b>3%</b>	<b>79%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>

Fuente: tabla 8

En resumen podemos decir cualitativamente que:

- La Municipalidad Provincial de Puno, aplican el SCI. en 76% quedando en el rango BUENO
- La Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, aplican el SCI. en 79% quedando en el rango BUENO.

Considerando que el cualificado está dentro del rango 70% - 100% las entidades estudiadas estarían comprendidas en los inicios del segmento BUENO respecto al sistema de control interno (SCI).

## **4.2 De la estructura de control interno y la gestión en la oficina de planificación y presupuesto: 2017**

### **4.2.1 Evaluación del control interno gerencial: 2017**

#### **a. El ambiente de control**

- 1) Respecto a la parte de la Filosofía de la Dirección, existe voluntad del Concejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal porque muestran en un 55% Municipalidad Provincial de Puno, 57% Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca promedio su decisión de apoyar la implementación y actualización del control interno; y como política de la alta autoridad es insuficiente, lo que refleja una escasez en el liderazgo, aspecto que se puede verificar en que los municipios no cuentan con directivas e instructivos o códigos de ética institucional, para las autoridades, funcionarios y servidores de la municipalidad institucional, se demuestra en el tabla 9.

Tabla 9  
*Evaluación del componente: Ambiente de Control-2017*

I. AMBIENTE DE CONTROL PROMEDIOS DEL COMPONENTE PREGUNTAS \ RESPUESTAS	PUNO			SAN ROMAN		
	55%	36%	9%	57%	34%	9%
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
1.1 Filosofía de la Dirección	60%	40%	0%	60%	30%	10%
1.1.1 ¿Existe voluntad del Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal para realizar la implementación del sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios, que permitan a toda la municipalidad percibir el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	56%	44%	-	60%	40%	0%
1.1.2 ¿Existe una política adoptada por la municipalidad, a efectos de que sus funciones y el personal cumpla con la normativa interna y externa, inherentes a la gestión municipal?	50%	50%	-	50%	20%	30%
1.1.3 ¿Las actividades y proyectos de la municipalidad son monitoreados constantemente, por los niveles ejecutivos, a efectos de que cualquier problema se pueda corregir de inmediato?	73%	27%	-	70%	30%	0
1.2 Integridad y valores éticos	25%	47%	29%	25%	55%	20%
1.2.1 ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y Valores Éticos de la municipalidad y han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la municipalidad y se ha verificado su comprensión?	-	73%	27%	30%	60%	10%
1.2.2 ¿La administración municipal ha difundido la “Ley del Código de Ética de la Función Pública?”	50%	20%	30%	20%	50%	30%
1.3 Normativa Interna	67%	26%	7%	62%	31%	7%
1.3.1 ¿Cuenta la municipalidad con documentos técnicos y normativas tales como:						
a) Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	93%	7%	-	90%	10%	-
b) Manual de Organización y Funciones (MOF)	93%	7%	-	90%	10%	-
c) Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	93%	7%	-	90%	10%	-
d) Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	93%	7%	-	90%	10%	-
e) Manuales de Procedimientos (MAPRO)	20%	67%	13%	20%	70%	10%
f) Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	10%	57%	33%	10%	60%	30%
1.3.2 ¿Han sido comunicados por escrito estos documentos normativos a todo el personal de la municipalidad?	67%	33%	-	40%	50%	10%
1.4 Estructura Organizacional	68%	32%	0%	80%	20%	0%
1.4.1 Cuenta la municipalidad con una estructura organizativa aprobada acorde con:						
a) ¿La modernización de la administración pública?	67%	33%	-	80%	20%	-
b) ¿Define las unidades orgánicas de alta dirección, de línea, asesoramiento, apoyo y control adecuadamente?	67%	33%	-	80%	20%	-
c) ¿Permite el flujo de información y coordinación entre las áreas?	67%	33%	-	80%	20%	-
d) ¿Establece el nivel de autoridad, responsabilidad y coordinación?	67%	33%	-	70%	30%	-
1.4.2 ¿Considera que el nivel gerencial y personal es el más adecuado para las necesidades operativas y administrativas de la municipalidad?	73%	27%	-	90%	10%	-

Fuente: Encuesta aplicados en los anexos 1, 2 y 3

- 2) Respecto a la integridad y valores éticos, se advierte que son muy escasos lo establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos en los Gobiernos Locales de 23% promedio de ello con un indicador más bajo (20%) y no han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la Municipalidad, y la Administración no ha difundido la Ley del Código de Ética de la Función Pública, para que los trabajadores orienten sus actividades bajo este marco, mucho menos la Gerencia Municipal, ha tratado de implantar con esta actitud una institución con valores éticos y morales, generadora de una cultura institucional aceptable.
- 3) Otro contenido de Normativa Interna de los municipios cuentan en la Municipalidad con documento técnicos y normativos en un 61% promedio (tabla 11), denotando en el 54%. Consecuentemente no se han difundido y capacitado a los funcionarios y servidores, lo que debilita el logro de los objetivos institucionales definidos en estos documentos de gestión Municipal, tales como el ROF, MOF, CAP, PAP, MAPRO, RIT y RTC.

Los documentos de gestión municipal, específicamente el Manual de Organización y Funciones están implementados en un promedio de 88%, de la observación se desprende que están desactualizados, y no guardan relación con los procesos modernización de la administración pública, especialmente de las recomendaciones ahora oficializadas por la Resolución de Contraloría No. 320-2006-CG. En general, el promedio del componentes de ambiente de control es del 56% en proceso, debiendo los municipios orientar sus esfuerzos fundamentalmente a los factores de Filosofía de la Dirección, Integridad y valores éticos, normativa interna y Estructura Organizacional

Tabla 10  
*Evaluación del componente: evaluación de riesgo 2017*

II. EVALUACIÓN DE RIESGO	PUNO			SAN ROMÁN		
PROMEDIOS DEL COMPONENTE	32%	51%	17%	44%	44%	12%
PREGUNTAS \ RESPUESTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
2.1 Identificación de riesgos	56%	39%	5%	42%	48%	10%
2.1.1 ¿Tiene la municipalidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	60%	40%	-	80%	20%	-
2.1.2 ¿Se hace una revisión periódica de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	50%	30%	20%	10%	60%	30%
2.1.3 ¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?	60%	40%	-	60%	40%	-
a) Futuros recortes de presupuesto.	60%	40%	-	60%	40%	-
b) Problemas con el sistema de información.	60%	40%	-	60%	40%	-
c) Falta de competencias del personal y sus requerimientos de capacitación.	60%	40%	-	60%	40%	-
2.1.4 ¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	53%	47%	-	20%	70%	10%
2.2 ¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos?, tales como:	09%	62%	29%	45%	40%	15%
2.2.1 Avances tecnológicos	13%	67%	20%	60%	30%	10%
2.2.2 Modificaciones en la legislación o normativa	05%	57%	38%	30%	50%	20%

Fuente: Encuesta aplicados en los anexos 1, 2 y 3

### b. Evaluación De Riesgos

Las características más importantes que se desprenden la tabla 10 son los siguientes:

2.1 Los riesgos se evalúan en la instancia de formulaciones de los planes estratégicos y operativos; el indicador promedio del planeamiento de administración de identificación de riesgos es de 49% EN PROCESO, según escala de valoración cualitativa.

2.2 Uno de los mecanismos adecuados para identificar riesgos externos; y carece de implementación avances tecnológicos y modificaciones en la legislación o normativa.

Por estos considerativos se ha identificado un indicador promedio del 23% en proceso, respecto a la identificación de riesgos, según la escala de valoración cualitativa, siendo el de menor avance la Municipalidad Provincial de Puno con un 09% de avance técnico lógico y modificación normativa, cualitativamente en “INICIO”.

Tabla 11

*Evaluación del componente: actividades de control gerencial -2017*

II I. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL PROMEDIOS DEL COMPONENTE PREGUNTAS \ RESPUESTAS	PUNO			SAN ROMÁN		
	50%	36%	14%	61%	25%	14
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
3.1 Separación de Tareas y Responsabilidades	50%	40%	10%	70%	23%	07%
3.1.1 ¿Algún personal tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	55%	43%	02%	70%	30%	-
3.1.2 ¿La autorización, Aprobación, procesamiento y registro pago o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?	43%	33%	24%	70%	10%	20%
3.1.3 ¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente en chequeo/verificación?	53%	43%	02%	70%	30%	-
3.2 Niveles definidos de autorización	50%	30%	20%	65%	15%	20%
3.2.1 ¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	50%	30%	20%	70%	10%	20%
3.2.2 ¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyo las condiciones y términos bajo los cuales se asignan la misma?	50%	30%	20%	60%	20%	20%
3.3 Indicadores de desempeño	48%	39%	13%	48%	38%	14%
3.3.1 ¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de las actividades, procesos y resultados de la gestión municipal?	70%	10%	20%	70%	10%	20%
3.3.2 ¿Se revisan periódicamente la validez y la confiabilidad de dichos indicadores institucionales y específicos?	67%	33%	-	60%	40%	-
3.3.3 ¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de estos indicadores contra lo planificado y se analizan las desviaciones?	60%	40%	-	20%	70%	10%
3.3.4 ¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?	27%	60%	13%	40%	50%	10%
3.3.5 ¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	17%	50%	33%	50%	20%	30%

Fuente: Encuesta aplicados en los anexos 1, 2 y 3

### **c. Actividades De Control Gerencial**

#### **1.1 Separación De Tareas Y Responsabilidades**

1. Las tareas y responsabilidades que se imparten son por escrito al personal que tiene un control absoluto sobre todo a los aspectos de una transacción sólo el 50% por la Municipalidad Provincial de Puno, 70% por la Municipalidad Provincial de San Román y 77%.
2. La tareas y responsabilidades no están totalmente implementadas a diferentes personas por la autorización, aprobación, procesamiento y registro de pago o recepción de fondos, revisión de auditoría y que la asignación de funciones no asegura sistemáticamente en chequeo de verificación. (18% por no en promedio).

#### **1.2 Niveles Definidos De Autorización**

- a) Los niveles definidos de autorización que se imparten son por escrito y se cuenta con un archivo documentado (60% por sí) en promedio.
- b) Los controles que aseguran de toda la operación ejecutada no se evalúan al personal permanentemente por las tareas asignadas; y las facultades de autorización no han sido adecuadamente notificadas a los responsables en la actualización de acuerdo a las practicas modernas (17% por No, en promedio).

#### **1.3 Indicadores De Desempeño**

1. Los Indicadores de desempeño en el criterio para la medición de las actividades, proceso y resultados de un control absoluto sobre todo en los resultados de gestión municipal (promedio 63% por sí).
2. No se implementó aun las evaluaciones de desempeño con la periodicidad (promedio de 27% por no tabla 12), estas permitirían generar conciencia del logro de los objetivos y beneficios para las Municipalidades referente en que se analizan en forma periódica de los resultados alcanzados por la aplicación de los indicadores contra lo planificado y los análisis en las desviaciones para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la

información con indicadores claves.

En general, el componente de actividades de control tiene un indicador del 59% en proceso de Sí, debiendo fortalecerse en la evaluación de desempeño y tareas y responsabilidades con prioridad.

Tabla 12  
*Resumen de la estructura de control interno de las municipalidades de Puno, San Román 2017*

I. Información Y Comunicación		Puno			San Roman		
Componente	\ Preguntas	48%	36%	16%	53%	33%	14%
		Si	No	N/A	Si	No	N/A
I. Ambiente De Control		55%	36%	9%	57%	34%	9%
Ii. Evaluacion De Riesgos		32%	51%	17%	44%	44%	12%
Iii. Actividades De Control Gerencial		50%	36%	14%	61%	25%	14%
Iv. Información Y Comunicación		59%	20%	21%	59%	24%	17%
V. Supervisión Y Monitoreo		43%	40%	17%	46%	36%	18%
	Total	48%	36%	16%	53%	33%	14%

Fuente: tablas 7, 8, 9, 10 y 11

Resumiendo por todo los componentes del control interno, se observa según los indicadores cualitativos como sigue:

- Municipalidad Provincial de Puno : 48%  
REGULAR
- Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca : 53% “
- Promedio: 51%  
REGULAR

Considerando que el cualificado está dentro del rango 50% - 70% las entidades estudiadas estarían comprendidas en los inicios del segmento REGULAR respecto al sistema de control interno (SCI)

#### 4.2.2 Evaluación Del Control Interno Gerencial 2017

##### El Ambiente de Control

1. Respecto a la parte de la Filosofía de la Dirección, existe voluntad del Concejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal porque muestran en un 67%

Municipalidad Provincial de Puno, 70% Municipalidad Provincial de San Román, promedio su decisión de apoyar la implementación y actualización del control interno; y como política de la alta autoridad es insuficiente, lo que refleja una escasez en el liderazgo, aspecto que se puede verificar en que los municipios no cuentan con directivas e instructivos o códigos de ética institucional, para las autoridades, funcionarios y servidores de la municipalidad institucional, se demuestra en el tabla 12.

Los Gobiernos Locales carecen de una instancia o no se ha nombrado un funcionario que se encargue específicamente de evaluar y supervisar interna y externamente el funcionamiento del control interno, esta tarea es asumida por el Órgano de Control Interno de acuerdo a la definición de la Resolución de Contraloría No. 149-2016-CG. En consecuencia deviene en una escasa participación de trabajo en grupo. Asimismo, en un índice importante se refiere que los funcionarios no promueven una ambiente de confianza.

Un factor también importante es la poca comprensión e identificación de los fines municipales de parte de los funcionarios y servidores del municipio, ser agentes promotores del desarrollo local, consideran a esta institución solo como una fuente de trabajo remunerado, donde la descortesía y la falta de interés a la gestión municipal. Bajo este esquema de intereses personales sobre la comuna, los niveles ejecutivos utilizan sus cargos y la institución como plataforma para escalar a otras posiciones políticas, referente a las actividades y proyectos.

Las autoridades, funcionarios y servidores no promueven la participación vecinal, en todo caso se viene dando en forma limitada, lo que genera una acumulación de pedidos no atendidos que normalmente desembocan en protestas y desprestigio institucional en Gobiernos Locales.

Tabla 13  
*Evaluación del componente: Ambiente de control 2017*

I. AMBIENTE DE CONTROL		PUNO			SAN ROMAN		
PREGUNTAS	PROMEDIOS DEL COMPONENTE RESPUESTAS	58% SI	37% NO	5% N/A	67% SI	30% NO	3% N/A
1.1 Filosofía de la Dirección		67%	33%	0%	67%	30%	3%
1.1.1 ¿Existe voluntad del Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal para realizar la implementación del sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios, que permitan a toda la municipalidad percibir el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?		67%	33%	-	70%	30%	0%
1.1.2 ¿Existe una política adoptada por la municipalidad, a efectos de que sus funciones y el personal cumpla con la normativa interna y externa, inherentes a la gestión municipal?		60%	40%	-	60%	30%	10%
1.1.3 ¿Las actividades y proyectos de la municipalidad son monitoreados constantemente, por los niveles ejecutivos, a efectos de que cualquier problema se pueda corregir de inmediato?		73%	27%	-	70%	30%	0
1.2 Integridad y valores éticos		30%	56%	14%	30%	60%	10%
1.2.1 ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y Valores Éticos de la municipalidad y han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la municipalidad y se ha verificado su comprensión?		-	73%	27%	30%	60%	10%
1.2.2 ¿La administración municipal ha difundido la “Ley del Código de Ética de la Función Pública”?		60%	40%	-	30%	60%	10%
1.3 Normativa Interna		68%	28%	4%	63%	33%	4%
1.3.1 ¿Cuenta la municipalidad con documentos técnicos y normativas tales como:							
a) Reglamento de Organización y Funciones (ROF)		93%	7%	-	90%	10%	-
b) Manual de Organización y Funciones (MOF)		93%	7%	-	90%	10%	-
c) Cuadro de Asignación de Personal (CAP)		93%	7%	-	90%	10%	-
d) Presupuesto Analítico de Personal (PAP)		93%	7%	-	90%	10%	-
e) Manuales de Procedimientos (MAPRO)		20%	67%	13%	20%	70%	10%
f) Reglamento Interno de Trabajo (RIT)		20%	67%	13%	20%	70%	10%
1.3.2 ¿Han sido comunicados por escrito estos documentos normativos a todo el personal de la municipalidad?		67%	33%	-	40%	50%	10%
1.4 Estructura Organizacional		68%	32%	0%	80%	20%	0%
1.4.1 ¿Cuenta la municipalidad con una estructura organizativa aprobada acorde con:							
a) La modernización de la administración pública?		67%	33%	-	80%	20%	-
b) ¿Define las unidades orgánicas de alta dirección, de línea, asesoramiento, apoyo y control adecuadamente?		67%	33%	-	80%	20%	-
c) ¿Permite el flujo de información y coordinación entre las áreas?		67%	33%	-	80%	20%	-
d) ¿Establece el nivel de autoridad, responsabilidad y coordinación?		67%	33%	-	70%	30%	-
1.4.2 ¿Considera que el nivel gerencial y personal es el más adecuado para las necesidades operativas y administrativas de la municipalidad?		73%	27%	-	90%	10%	-

Fuente: Encuesta aplicados en los anexos 5, 6 y 7

2. Respecto a la integridad y valores éticos, se advierte que son muy escasos lo establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos en los Gobiernos Locales de 30% promedio de ello con un indicador. y no han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la Municipalidad, y la Administración no ha difundido la Ley del Código de Ética de la Función Pública, para que los trabajadores orienten sus actividades bajo este marco, mucho menos la Gerencia Municipal, ha tratado de implantar con esta actitud una institución con valores éticos y morales, generadora de una cultura institucional aceptable.
3. Otro contenido de Normativa Interna de los municipios cuentan en la Municipalidad con documento técnicos y normativos en un 65% promedio (tabla 13). Consecuentemente no se han difundido y capacitado a los funcionarios y servidores, lo que debilita el logro de los objetivos institucionales definidos en estos documentos de gestión Municipal, tales como el ROF, MOF, CAP, PAP, MAPRO, RIT y RTC.
4. Dentro de los instrumentos de gestión los municipios cuentan con Estructura Organizacional, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, sin embargo no se tienen definidos íntegramente los manuales de operación.

Los municipios tienen estructuras orgánicas diferentes debido a la autonomía administrativa que les da la potestad de definir su propia organización, por esto, cada gestión enfrenta una reestructuración, consecuentemente las nuevas propuestas contienen variaciones que devienen en burocráticas, frondosas e ineficientes, que prioriza la administración, más se deja de lado los conceptos de eficiencia, eficacia y economía. No pretende racionalizar el uso de los recursos humanos y los recursos materiales y financieros. Existe además una frondosidad de oficinas administrativas, contraviniendo a la Ley de Municipalidad 27972, Artículo N°. 28 o *“La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto*

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

Los documentos de gestión municipal, específicamente el Manual de Organización y Funciones están implementados en un promedio de 88%, de la observación se desprende que están desactualizados, y no guardan relación con los procesos modernización de la administración pública, especialmente de las recomendaciones ahora oficializadas por la Resolución de Contraloría No. 320-2006-CG. En general, el promedio del componentes de ambiente de control es del 68% en proceso, debiendo los municipios orientar sus esfuerzos fundamentalmente a los factores de Filosofía de la Dirección, Integridad y valores éticos, normativa interna y Estructura Organizacional

Tabla 14  
*Evaluación del componente: evaluación de riesgo 2017*

II. EVALUACIÓN DE RIESGO	PUNO			SAN ROMÁN		
PROMEDIOS DEL COMPONENTE	36%	54%	10%	48%	47%	05%
PREGUNTAS RESPUESTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
2.1 Identificación de riesgos	58%	42%	0%	45%	50%	5%
2.1.1 ¿Tiene la municipalidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	60%	40%	-	80%	20%	-
2.1.2 ¿Se hace una revisión periódica de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	60%	40%	-	20%	70%	10%
2.1.3 ¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?	60%	40%	-	60%	40%	-
a) Futuros recortes de presupuesto.	60%	40%	-	60%	40%	-
b) Problemas con el sistema de información.	60%	40%	-	60%	40%	-
c) Falta de competencias del personal y sus requerimientos de capacitación.	60%	40%	-	60%	40%	-
2.1.4 ¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	53%	47%	-	20%	70%	10%
2.2 ¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos?, tales como:	13%	67%	20%	50%	45%	5%
2.2.1 Avances tecnológicos	13%	67%	20%	60%	30%	10%
2.2.2 Modificaciones en la legislación o normativa	13%	67%	20%	40%	60%	-

Fuente: Encuesta aplicados en los anexos 5, 6 y 7

## Evaluación de riesgos

Las características más importantes que se desprenden de la tabla 14 son las siguientes:

- 2.1 Los riesgos se evalúan en la instancia de formulaciones de los planes estratégicos y operativos; y uno de los factores fundamentales para el éxito de la gestión municipal es la difusión del plan operativo a los trabajadores, para generar un compromiso en la labor diaria y que se conozcan los riesgos y se administren estos de la mejor manera, sin embargo, este conocimiento es casi nulo, incrementando en consecuencia el riesgo de la administración y la consecución de los objetivos institucionales y objetivos estratégicos.

El indicador promedio del planeamiento de administración de identificación de riesgos es de 51% EN REGULAR, según escala de valoración cualitativa.

- 2.2 No se aplican los mecanismos utilizados para identificar los riesgos externos, dentro de la inclusión de los factores, no se incluye los futuros recortes de presupuesto, problemas con el sistema de información, falta de competencia del personal y requerimientos de capacitación.

Uno de los mecanismos adecuados para identificar riesgos externos; y carece de implementación avances tecnológicos y modificaciones en la legislación o normativa.

Por estos considerativos se ha identificado un indicador promedio del 28% en proceso, respecto a la identificación de riesgos, según la escala de valoración cualitativa, siendo el de menor avance la Municipalidad Provincial de Puno con un 13% de avance técnico lógico y modificación normativa, cualitativamente en “INICIO”.

Tabla 15  
*Evaluación del componente: información y comunicación 2017*

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	PUNO			SAN ROMÁN		
	PROMEDIOS DEL COMPONENTE	65%	27%	8%	69%	28%
PREGUNTAS \ RESPUESTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
4.1 Funciones y Características de la Información	60%	27%	13%	70%	20%	10%
4.1.1 ¿La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones?	60%	27%	13%	70%	20%	10%
4.2 Información y Responsabilidad	67%	27%	6%	75%	20%	5%
4.2.1 ¿Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todo los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas?	67%	27%	6%	90%	10%	-
4.2.2 ¿Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	67%	27%	6%	60%	30%	10%
4.3 Calidad y suficiencia de información	67%	27%	6%	40%	60%	0%
4.3.1 ¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	67%	27%	6%	40%	60%	-
4.4 Manejo Presupuestario	67%	27%	6%	90%	10%	0%
4.3.1 ¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	67%	27%	6%	40%	60%	0%
4.3.2 ¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica de la ejecución del presupuesto y avance de metas?	67%	27%	6%	90%	10%	-
4.3.3. ¿Las evaluaciones se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?	67%	27%	6%	90%	10%	-
4.3.4 ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?	67%	27%	6%	90%	10%	-

Fuente: Encuesta aplicados en los anexos 5, 6 y 7

## Información y Comunicación

- 4.1 La información y Comunicación es necesaria para la toma de decisiones, por tanto, debe satisfacer varios requisitos, sin embargo, algunos de ellos no se cumplen como: oportunidad, accesibilidad, racionalidad, objetividad referente a la Información Gerencial (por sí promedio 70% en proceso). La información con estas características no es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones (23% en proceso de No tabla 15).
- 4.2 La Información y Responsabilidad de los titulares y funcionarios no entienden sobre la gran importancia de los sistemas de información, por lo tanto, no se identifican las necesidades de información de todo los procesos y la implementación de los controles necesarios en las áreas respectivas, por esto, la difusión de la información no es muy fluida y no cumple a plenitud su finalidad (el 23% en no); y además no cuentan con políticas y procedimientos de garanticen un adecuado suministro de información en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.
- 4.4 El manejo presupuestario se ha establecido procedimientos de evaluación periódica de la ejecución del presupuesto y avance de metas, sin embargo el responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario no ha adoptado las medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos (promedio el 19% el no)

En general, el componente de información y comunicación de acuerdo a la escala de valuación cualitativa ha alcanzado el 78% en proceso de Sí, debiendo fortalecerse los factores de características de la información, responsabilidad y flexibilidad al cambio.

Tabla 16  
*Evaluación del componente: supervisión y monitoreo 2017*

V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO	PUNO			SAN ROMÁN		
PROMEDIOS DEL COMPONENTE	51%	48%	1%	51%	48%	1%
PREGUNTAS \ RESPUESTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
5.1 Dentro de la gestión municipal ¿existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	53%	47%		80%	20%	-
5.2 En el desarrollo de sus tareas, ¿se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	53%	47%		80%	20%	-
5.3 ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros?	47%	53%	-	10%	80%	10%
5.4 ¿Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización, por ejemplo, necesidades de la población objetivo?	40%	53%	7%	10%	80%	10%
5.5 ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	60%	40%	-	80%	20%	-

Fuente: Encuesta aplicados en los anexos 5, 6 y 7

### Evaluación del componente monitoreo

5.1 La evaluación de los controles internos se ha desarrollado en función a las normas de Sistema Nacional de Control, sin embargo, no contribuyen a mejorar la toma de decisiones, tampoco ha permitido un mejor manejo de los riesgos, la supervisión se reduce a lo planificado por la Oficina de Control Institucional, orientado al cumplimiento de las normas, mas no del mejoramiento de la actitud de las personas (33% regular).

5.2. Las actividades de monitoreo no se aplican a plenitud, existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación en el desempeño de control interno para determinar las causas del desvío en la compra y el desempeño del presupuesto sobre el adecuado funcionamiento de los controles internos, asimismo, teniendo una relación directa con el logro de los objetivos institucionales (en un 29% en No).

5.3 Normalmente las deficiencias detectadas no se reportan o se hacen en forma inoportuna hacia los responsables por su funcionamiento referente a la utilización de ineficiencias de abusos o despilfarros (66% en No).

5.4 Los funcionarios responsables no dedican mucho de su tiempo a la solución de las observaciones en las deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación que no son comunicados a niveles correspondientes. La Contraloría General de la República es la instancia que define los mecanismos de seguimiento.

Las recomendaciones y responsabilidades determinadas por el Órgano de Control Interno que deberían ser vigiladas para su cumplimiento por la Alcaldía, estas no son tomadas en cuenta por esta instancia, ya sea por desconocimiento o por negligencia, lo que pone en riesgo la determinación de sanciones y responsabilidades dando una mala imagen de control al interior del municipio como a la imagen externa del municipio.

Tabla 17  
*Resumen de la estructura de control interno de las Municipalidades de Puno, San Román 2017*

I. Información Y Comunicación		Puno			San Román		
Componente	\ Preguntas	53%	42%	5%	59%	38%	3%
		Si	No	N/A	Si	No	N/A
I. Ambiente De Control		58%	37%	5%	58%	37%	5%
ii. Evaluación De Riesgos		36%	54%	10%	48%	47%	5%
Iii. Actividades De Control Gerencial		55%	42%	3%	67%	31%	2%
Iv. Información Y Comunicación		65%	27%	8%	69%	28%	03%-
V. Monitoreo		51%	48%	1%	51%	48%	1%
<b>Total</b>		<b>53%</b>	<b>42%</b>	<b>5%</b>	<b>59%</b>	<b>38%</b>	<b>3%</b>

Fuente: tablas 13, 14, 15, 16 y 17,

Resumiendo por todo los componentes del control interno, se observa según los indicadores cualitativos como sigue:

- Municipalidad Provincial de Puno : 53%  
REGULAR
- Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca : 59% “
- Promedio: 57% REGULAR

Considerando que el cualificado está dentro del rango 50% - 70% las entidades estudiadas estarían comprendidas en los inicios del segmento REGULAR respecto al sistema de control interno (SCI)

#### 4.2.3 Evaluación de áreas por función gerencial

##### 4.2.3.1 Oficina De Planificación Y Presupuesto

El Artículo No. 9 de la Ley Orgánica de Municipalidades Ley No. 27972 identifica los planes municipales, cuya situación es la siguiente:

Tabla 18  
*Planes municipales 2017*

	PLANES MUNICIPALES PERIODO 2017	MUNICIPALIDAD	
		Puno	San Román
Desarrollo municipal concertado y presupuesto participativo		Si	Si
Desarrollo institucional y programa de inversiones (plan estratégico)		Si	Si
Plan Operativo institucional		Si	Si
Acondicionamiento territorial provincial		No	No
Desarrollo urbano		No**	Si *
Desarrollo rural		No	No
Catastro municipal de contribuyentes		No	No
Catastro municipal de áreas urbanas		No	No **

Fuente: Art. 9 de la Ley N° 27972.

\* Plan Director. \*\* En proceso de ejecución.

Los planes constituyen instrumentos de control fundamentales para la gestión institucional, en este marco se ha observado que los municipios cuentan con planes concertados, estratégicos y operativos, sin embargo, generalmente están formulados con fines de cumplimiento administrativo, ya que en la práctica contravienen al objetivo de orientar el logro de objetivos institucionales, siendo interferidos por acciones políticas o decisiones del titular. Como podemos observar en la tabla 18, ningún municipio cuenta con el Plan de acondicionamiento territorial, Plan de Desarrollo Urbano y Rural, Catastro de Contribuyente ni Catastro Municipal de Área Urbanas.

Para el proceso de planificación se han definido normas de control en el componente *ambiente de control*, la RC. No. 320-2006-CG define en la Norma Básica Filosofía de la Dirección la actitud del titular hacia el apoyo e identificación hacia el control interno, asimismo, supervisar y mantener actualizado los instrumentos de control interno, incluso dando ejemplo con sus actitudes de respeto a las normas, aspectos que se incumplen en las instituciones municipales en estudio.

Tabla 19  
*Nivel de proyectos ejecutados 2017*

MUNICIPIOS	PROGRAMADO	EJECUTADO			NO PROGRAMADO	EJECUTADO		
		SI	En proceso	NO		Si	En proceso	NO
Puno	33	12	04	17	33	11	17	05
San Román	45	07	08	30	47	18	28	01

Fuente: Informe Memoria 2017

Si los municipios cumplen con definir los planes concertados y presupuestos participativos, y aun definen los presupuestos institucionales especialmente de los proyectos, la tabla 19 nos permite identificar que el titular permite el incumplimiento de los planes (que son controles internos de gestión), primero no ejecutando el total de los proyectos programados, y luego generando proyectos no programados, que devienen por criterios de conveniencia política o exigencias de los vecinos durante la gestión municipal, aspectos que confirman la poca importancia que se les da a los planes institucionales, esta deficiencia debilita la eficacia de los planes, así como la desconfianza de la función de control de las actividades institucionales, llegando a definirse hasta el 134% de proyectos no programados.

De esta manera el proceso de planificación estratégica que debiera ser *formulada en forma sistemática y correlacionada a los planes estratégicos*, no se cumplen. (Componente Ambiente de control, administración estratégica, RC 320-2006-CG). Se aúna a este deficiente proceso de planificación y el débil proceso de planeamiento concertado y presupuesto participativo, que deviene en la poca participación legítima de la comunidad, cuyos acuerdos incluidos en estos documentos son

desautorizados por los vecinos cuando reclaman la ejecución de nuevos proyectos.

Esta situación constituye obviamente un riesgo para la consecución de objetivos, asimismo, constituye un factor que motiva los conflictos sociales, de esta manera se verifica que el *componente de riesgos* que involucra al proceso de identificación y análisis de los riesgos, así como la administración, valoración y respuesta de riesgos es insuficiente.

Tabla 20  
*Nivel de ejecución del gasto 2017 (en soles)*

GASTO	MUNICIPALIDAD			
	Puno	%	San Román	%
Gasto corriente	81,371,827	36%	70,861,390	30%
Gasto de capital	147,558,167	64%	167,310,930	70%
<b>Total</b>	<b>228,929,994</b>	<b>100%</b>	<b>238,172,320</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estado de ejecución del presupuesto de ingresos y gastos 2017. EP-1

De la tabla 20 se desprende que los municipios provinciales de Puno y San Román, tienen un gasto de capital del 50% y 42% del total respectivamente, en gasto de capital, lo que demuestra un excesivo gasto de tipo corriente o administrativo de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca, reflejado fundamentalmente en gastos de planillas, denotando una excesiva carga laboral. De acuerdo a la RC. 320-2006-CG no estaría cumpliendo el titular en 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. (Componente ambiente de control, Estructura organizacional, RC 320-2006-CG).

Tabla 21  
Nivel de ejecución presupuestal 2017

	MUNICIPALIDAD / FTE FTO	INGRESOS	EGRESOS	SALDO	%
<b>Puno</b>					
Recursos Ordinarios					
07 Foncomun					
18 Canon, Sobre canon, Regalías	4,248,363.28	4,248,363.28	0.00		100%
07 Recursos Operac. Ofic. Cred.	34,502,727.21	28,184,686.75	6,318,040.46		82%
08 Impuestos Municipales	25,703,741.24	17,946,210.82	7,757,530.42		70%
09 Recursos Direc. Recaudados	3,029,137.00	2,740,546.89	288,590.11		90%
13 Donaciones y Transferencias	12,454,367.68	10,185,050.68	2,269,317.00		82%
	14,351,940.13	13,836,630.41	515,309.72		96%
	1,170,739.54	300,759.70	869,979.84		26%
<b>Total. S/.</b>	<b>95,461,016.08</b>	<b>77,442,248.53</b>	<b>18,018,767.55</b>		
<b>San Román</b>					
00 Recursos ordinarios					
18 Canon, Sobre canon, Regalías Rentas de Aduana y Partic.					
07 FONCOMUN	10,628,536.78	10,628,536.78	0.00		100%
08 Otros Impuestos Municipales					
09 Recursos Direc. Recaudados	16,123,823.56	11,574,238.98	4,549,584.58		72%
13 Donaciones y Transferencias	35,848,332.51	30,234,448.42	5,613,884.09		84%
<b>Total. S/.</b>	<b>83,676,718.63</b>	<b>70,557,286.06</b>	<b>13,119,432.57</b>		<b>84%</b>

Fuente: Estado de ejecución del presupuesto de ingresos y gastos 2017. EP-1

De la tabla 21 sobre el nivel de Ejecución de presupuesto de ingresos y egresos se desprende que la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca sólo ha ejecutado en un 84% su presupuesto del año 2017, incurriendo en una incapacidad de gasto del 16%, consecuentemente no alcanzo los objetivos planteados en los planes institucionales.

Situación inaceptable en zonas de una región, con muchas necesidades, específicamente de servicios básicos.

Tabla 22  
*Nivel de acciones de control 2017*

Municipio/Acciones	Programado	Ejecutado	No Programado	Ejecutado	Total Ejecutado
Puno					
Actividades	11	11	02		
Acciones de Control	3	3	01	02	13
	1		92	01	04
San Román					
Actividades	05	03	02		
Acciones de Control	03	03	00	01	04
Acciones de Control			98	00	03

Fuente: Informe de actividades de control interno.

De la tabla 22 se desprende que las Oficinas de Control Interno implementan sus planes de control institucional, de las metas trazadas estas se cumplen especialmente en las actividades y acciones de control, sin embargo, de las recomendaciones que son fruto de las acciones de control, no se han logrado implementar (ejecutar) en su totalidad, esta se debe normalmente al poco y casi nulo apoyo del titular y los funcionarios responsables de la gestión municipal para darle importancia al cumplimiento de estas recomendaciones.

Se completa este análisis con los detalles descritos en el componente de la Supervisión de acuerdo a la RC. 320-2006-CG (tabla 22).

El Autoevaluación de las normas básicas para los compromisos de mejoramiento de acuerdo a la RC. 320-2006-CG define que, 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, este elemento de control no se ha implementado en los gobiernos locales y se ha

definido como una tarea de los órganos de control interno y responsabilidad de los Directivos de las entidades por ser el CONTROL una función inherente a la administración.

### 4.3 Acciones correctivas de control interno, sus resultados y la evaluación de ejecución presupuestal

#### 4.3.1 Evaluación del desempeño presupuestal 2017

##### 4.3.1.1 Evaluación y Control de Ingresos de la Municipalidad Provincial de Puno

Tabla 23

*Índices de eficacia de la ejecución de ingresos con respecto a la Pía y al Pin por fuente de financiamiento Al 31-12-2017 (En nuevos soles)*

Fuente De Finamamiento	Pía	Pin	Ejecutado	Idea (Pía)	Idea (Pin)
07 Fondo De Compensación Municipal	53,315.369	64,437.184	59,293.029	1.11	0.92
08 Impuestos Municipales	7,731.649	12,864.101	12,809.711	1.65	0.99
09 Recursos Directamente Recaudados	14,969.989	24,369.921	20,423.573	1.36	0.83
13 Donaciones Y Transferencias	0.00	3,440.802	3,410.697	0.00	0.99
18 Canon Y Sobre canon, Regalías, Renta De Aduanas Y Participaciones	6,845.247	49,410.158	49,070.728	7.16	0.99
19 Recursos Por Operaciones oficiales De Crédito	0.00	40,832.045	40,832.043	0.00	0.99
Total	82,862.254	195,354.211	185,839.781	2.24	0.95

Fuente: Balance Constructivo y Estados Presupuestarios 2017

##### 4.3.1.2 Ejecución Presupuestal

###### a) Ejecución de Ingresos

La ejecución del presupuesto de Ingresos de la Municipalidad Provincial de Puno del ejercicio fiscal 2017 fue de S/ 185, 839,781 que representa el (2.24%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y (0.95%) de eficacia del Presupuesto Modificado PIM representando una menor ejecución de Ingresos.

### **07 Fondo de Compensación Municipal**

La ejecución de ingresos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/.59,293,029.00 que representa el (1.11%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.92%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, siendo indicadores óptimos

### **08 Otros Impuestos Municipales**

La ejecución de ingresos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 12,809,711.00 que representa el (1.65%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.99%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, siendo indicadores de una menor ejecución de ingresos

### **09 Recursos Directamente Recaudados**

La ejecución de ingresos de esta fuente de financiamiento ha obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/.20,423,573.00 que representa el (1.36%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.83%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor ejecución de ingresos.

### **10 Donaciones y Transferencia**

La ejecución de ingresos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/.3'440,802.00 que representa el (0.00%) de eficacia del Presupuesto modificado, siendo un indicador óptimo, debido que no se ha presupuestado esta fuente de financiamiento en el PIA y el (0.99%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor ejecución de ingresos.

### **18 Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduana y Participaciones**

La ejecución de ingresos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 49,070,728.00 que representa el (7.16%) de eficacia del presupuesto de Apertura PIA y el

(0.99%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, siendo indicadores óptimos

#### 4.3.1.3 Identificación del Problema Presentado

La asignación de presupuestos muy bajos por las diferentes fuentes de financiamientos así como la poca recaudación de los Impuestos Municipales y Recursos Directamente Recaudados de la Municipalidad, debido fundamentalmente a la poca capacidad económica de la población para cumplir con el pago de sus obligaciones tributarias para con la municipalidad, la falta de un catastro tributaria actualizado, esto contribuye a la no atención oportuna y en la dimensión de los servicios básicos como mejoramiento de los servicios locales como la asistencia social a la población sobre todo de extrema pobreza, promover el comercio ambulancia, limpieza urbana y rural y el servicio de seguridad a la población, el servicio de transporte y viabilidad, mantenimiento de áreas verdes y parques y jardines entre otros.

#### 4.3.1.4 Evaluación y Control de Egresos de la Municipalidad Provincial de Puno

Tabla 24  
*Índices de eficacia de la ejecución de gastos con respecto al Pía y al Pin por fuente de financiamiento al 31-12-2017 (En nuevos soles)*

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIA	PIM	EJECUTADO	IEI (PIA)	IEI (PIM)
00 Recursos Ordinarios	3,720.640	33,575.783	20,544.112	5.52	0.61
07 Fondo De Compensación Municipal	53,315.37	64,437.18	52,008.62	0.98	0.81
08 Impuestos Municipales	7,731.65	12,864.10	10,372.44	1.34	0.81
09 Recursos Directamente Recaudados	14,969.99	24,369.92	19,221.835	1.28	0.79
13 Donaciones Y Transferencias	0.00	3,440.802	2,388.702	0.00	0.69
18 Canon Y Sobre canon, Regalías, Renta De Aduanas Y Participaciones	6,845.25	49,410.16	30,666.97	4.48	0.62
Total	86,582.89	228,929.99	159,708.719	1.84	0.69

Fuente: Balance Constructivo y Estados Presupuestarios 2017

## **b) Ejecución de Gastos**

La ejecución del presupuesto de Gastos de la Municipalidad Provincial de Puno del ejercicio fiscal 2017 fue de S/. 159,708,719 que representa el (1.84%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y (0.69%) de eficacia del Presupuesto Modificado PIM representando una menor ejecución de gasto. A continuación describimos la ejecución de gastos registrados durante el año 2017 por Fuente de Financiamiento: (ver tabla 26)

### **00 Recursos Ordinarios**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/.20,544,112.00 que representa el (5.52%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.61%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, siendo indicadores óptimos debido que son recursos directamente desembolsados en el Banco de la Nación.

### **07 Fondo de Compensación Municipal**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 52,008,62.00 que representa el (0.98%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.81%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor de ejecución de gasto en ambos casos.

### **08 Impuestos Municipales**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 10,372,44.00 que representa el (1.34%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.81%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor de ejecución de gasto en ambos casos

### **09 Recursos Directamente Recaudados**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/ 19,221,835.00 que representa el (1.28%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.79%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor ejecución de gasto.

### **10 Donaciones y Transferencia**

La ejecución de gasto de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/.2,388,702.00 que representa el (0.00%). de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.69%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor de ejecución de gasto

### **11 Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduana y Participaciones**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 30,666,97.00 que representa el (4.48%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.62%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor de ejecución de gasto en ambos casos.

### **Identificación de los Problemas Presentados en la Evaluación Presupuestaria Anual 2017**

- a) Las necesidades de la población siempre son mayores a las posibilidades de atención de la Municipalidad, ello debido fundamentalmente o se agravan por las emergencias por las que anualmente afronta la población Distrital, por los constantes presencia de época lluviosa con precipitaciones pluviales mayores a los normales, originando una serie de necesidades a la población de las riberas del lago y las partes bajas del distrito.
- b) La necesidad de una reestructuración de la organización y administración municipal, adecuado a la nueva Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, es decir contar con importantes

documentos de gestión, como es la Estructura Orgánica , del Reglamento de Organización y Funciones – ROF, Cuadro Para Asignación de Personal – CAP, Manual de Organización y Funciones – MOF, el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA, entre otros documentos que son importantes para una buena gestión municipal.

- c) Los procesos de descentralización y regionalización iniciados a nivel del país, que igualmente en cierta medida deberán significar una dinámica de participación de la Municipalidad, sin embargo, ello no es así, por lo lento del proceso de transferencias y las exigencias de requisitos para las transferencias de los proyectos y programas sociales.

#### 4.3.1.5 Evaluación y control de ingresos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca

Tabla 25  
*Índices de eficacia de la ejecución de ingresos con respecto al Pía y al Pin por fuente de financiamiento al 31-12-2017 (En nuevos Soles)*

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIA	PIM	EJECUTADO	IEI (PIA)	IEI (PIM)
07 Fondo De Compensación Municipal	41,894.267	51,436.918	42,967.416	1.02	0.83
08 Impuestos Municipales	13,635.900	20,828.434	22,083.992	1.61	1.06
09 Recursos Directamente Recaudados	12,369.237	16,456.808	15,884.242	1.28	0.96
13 Donaciones Y Transferencias	0.00	46,900	136,395.00	0.00	2.90
18 Canon Y Sobre canon, Regalías, Renta De Aduanas Y Participaciones	5,138.961	14,376.310	15,069.505	2.93	1.04
<b>TOTAL</b>	<b>73,038.365</b>	<b>103,145.37</b>	<b>96,141.55</b>	<b>1.31</b>	<b>0.93</b>

Fuente: Balance Constructivo y Estados Presupuestarios 2017

## Evaluación De Ingresos

a) **Ingresos:** El Presupuesto Institucional de Apertura para el periodo fiscal 2017 aprobado por Resolución de Alcaldía N° 001-2017-2017-MPSRJ/ALCA. Se ha aprobado recaudar, captar y obtener ingresos hasta por la suma de S/. 57, 756,741.00 nuevos soles, por toda fuente de financiamiento, ejecutándose la suma S/. 96,141,55.00 nuevos soles, que significa una eficacia de ingreso de (1.31%) con respecto al Presupuesto Institucional De Apertura 2017, y un indicador de eficacia de ingreso de (0.93%)) con respecto al PIM, los mayores ingresos se debe a mayores transferencias de Recursos Determinados: Rubros: 07 fondo de Compensación Municipal ,18 Canon Y Sobre Canon, Regalías, Rentas de Aduanas.

**Canon y sobre canon y regalías:** De acuerdo a la Evaluación Presupuestaria de los ingresos consolidados por toda fuente de financiamiento, los ingresos provenientes por esta fuente de financiamiento se han ejecutado por la suma de S/. 15,069,505.00 nuevos soles, que representa una eficacia de ingreso de (2.93%) con respecto al PIA, y un indicador de eficacia de ingreso de (1.04%) respecto al PIM. Esto se debe a mayores transferencias por canon minero, regalías mineras y los saldos de balance respectivamente.

**Fondo de compensación municipal:** De acuerdo al Oficio remitido por el Ministerio de Economía y Finanzas se proyecto obtener ingresos hasta por la suma de S/. 36, 867,834.00 nuevos soles, llegando a ejecutarse la suma de S/. 42,967,416.00 nuevos soles, con un indicador de eficacia de ingreso de (0.97%) respecto al PIA y un indicador de eficacia de ingreso de (1.02%) con respecto al PIM, esto incluido las transferencias a nivel provincial.

**Impuestos municipales:** De acuerdo a las proyecciones de la Gerencia de Administración Tributaria, para el año 2017 se ha proyectado recaudar ingresos, hasta por la suma de S/. 3,728,904.00 nuevos soles, y se ha ejecutado la suma de S/. 22,083,992.00 nuevos soles, con un indicador de eficacia de ingresos (1.61%) respecto al PIA y con un indicador de eficacia de ingreso de (1.06%) respecto al PIM .Sin embargo si bien es cierto que

se ha cumplido con lo proyectado, pero que aun no se logra captar ingresos de acuerdo a las necesidades de la institución.

**Recursos directamente recaudados:** De acuerdo al Presupuesto Institucional de Apertura 2017, se estimo captar ingresos por este rubro hasta por la suma de S/: 5,269,866.00 nuevos soles, ejecutándose hasta por la suma de S/. 15,884,242.00 nuevos soles, con un indicador de eficacia de ingreso de (1.28%), respecto al PIA y con un indicador de ingreso de (0.96%), respecto al PIM, como es de verse los ingresos se ha cumplido con lo proyectado pero aun no se logra captar ingresos de acuerdo a las necesidades de la institución.

**Donaciones y transferencias:** De acuerdo al Presupuesto Institucional de Apertura 2017, no se considera monto alguno en lo que corresponde a Donaciones y Transferencias, sin embargo se ha ejecutado hasta S/. 136,395.00 nuevos soles, con un indicador de eficacia de ingreso de (0.00%) respecto al PIM.

#### 4.3.1.6 Evaluación y Control de Egresos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca

Tabla 26  
*Índices de eficacia de la ejecución de gastos con respecto al PIA y al PIM por categoría de gastos al 31-12-2017 (En nuevos soles)*

Fuente De Financiamiento	PIA	PIM	EJECUTADO	IEI (PIA)	IEI (PIM)
00 Recursos Ordinarios	2,842.343.	98,184.309	3,293.477	1.15	0.03
07 Fondo de Compensación Municipal	41,894.267	51,436.918	41,841.516	0.99	0.81
08 Impuestos Municipales	13,635.900	20,828.434	16,251.454	1.19	0.78
09 Recursos Directamente Recaudados	12,369.237	16,456.808	15,153.963	1.22	0.92
13 Donaciones y Transferencias	0.00	46.900	35.243	0.00	0.75
18 Canon Y Sobre canon, Regalías, Renta De Aduanas y Participaciones	5,138.961	14,376.310	8,186.496	1.59	0.56
<b>Total</b>	<b>75,880.708</b>	<b>201,329.679</b>	<b>84,762.149</b>	<b>1.11</b>	<b>0.42</b>

Fuente: Balance Constructivo y Estados Presupuestarios 2017

## **Evaluación De Gastos**

### **c) Gastos**

La ejecución del presupuesto de Gastos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca del ejercicio fiscal 2017 fue de S/. 84,762,149 que representa el (1.11%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y (0.42%) de eficacia del Presupuesto Modificado PIM representando una menor ejecución de gasto. A continuación describimos la ejecución de gastos registrados durante el año 2017 por Fuente de Financiamiento: (ver tabla 33)

#### **Recursos Ordinarios**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/.3,293,477.00 que representa el (1.15%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.03%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, siendo indicadores óptimos debido que son recursos directamente desembolsados en el Banco de la Nación.

#### **Fondo de Compensación Municipal**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 41,841,516.00 que representa el (0.99%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.81%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una mejor ejecución de gasto en ambos casos.

#### **Impuestos Municipales**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 16,251,454.00 que representa el (1.19%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.78%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor de ejecución de gasto en ambos casos

#### **09 Recursos Directamente Recaudados**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/ 15,153,963.00 que

representa el (1.22%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.92%) de eficacia del Presupuesto modificado, representando una menor ejecución de gasto.

### **13 Donaciones y Transferencia**

La ejecución de gasto de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/.35,243.00 que representa el (0.00%). de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.75%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una menor de ejecución de gasto

### **18 Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduana y Participaciones**

La ejecución de gastos de esta fuente de financiamiento a obtenido una ejecución presupuestal durante el año 2017 de S/. 8,186,496.00 que representa el (1.59%) de eficacia del presupuesto Institucional de Apertura PIA y el (0.56%) de eficacia del Presupuesto modificado PIM, representando una buena ejecución de gasto en ambos casos.

#### **4.3.2 Adopción de medidas correctivas del control interno, sus resultados y la evaluación de ejecución presupuestal**

Entre las principales medidas correctivas podemos señalar lo siguientes:

- Mejorar los mecanismos y sistemas de captación de ingresos que corresponden: 09 Recursos Directamente Recaudados y 08 Otros Impuestos Municipales, a través de los Sistemas de Administración Tributaria de la Municipalidad.
- Elevar los niveles de eficacia en la captación de ingresos propios de la Municipalidad, a través de implementación de política de fiscalización y una gestión transparente institucional, que permita lograr confianza en la población contribuyente.
- Los gastos corrientes son mayores a los gastos de capital. Por los que se hace necesario la aplicación de políticas de austeridad referido a los gastos en bienes y servicios ya que los gastos en personal y obligaciones sociales son ineludibles.

- Los gastos ejecutados en las diferentes actividades y proyectos deben estar sujetos estrictamente a la programación de ingresos y gastos y la correspondiente fuente de financiamiento, formulada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

#### 4.4 Contrastación de las Hipótesis

##### 4.4.1 Hipótesis Específica 1

- a) Para comprobar la hipótesis específica 1: “IDENTIFICANDO LAS PRINCIPALES POLÍTICAS DEL CONTROL INTERNO; ENTONCES, SE PUEDE IDENTIFICAR SU INCIDENCIA EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO”.

Con los resultados obtenidos presentados en la tabla 6, de cuyos resultados se muestran como sigue:

Muestra un perfil muy regular en cuanto a que se desprende que la imagen que tiene la POBLACIÓN de dos Municipalidades Provinciales está entre buena 20% y regular 65% como promedio, por algunos aspectos que ve el ciudadano y que van cumpliendo progresivamente las gestiones y actividades municipales como: los servicios municipales y obras públicas; y otro aspecto que influye es la imagen de corrupción y falta de valores morales en los servidores municipales respecto al uso de los recursos públicos; y la atención engorrosa y burocrática en los trámites administrativos (promedio 53%), por lo tanto se acepta la hipótesis planteada.

##### 4.4.2 Hipótesis Específica 2

- b) Para comprobar la hipótesis específica 2: “CON UNA ADECUADA ESTRUCTURA UTILIZADA DEL CONTROL INTERNO, SE PERMITE CONOCER EL NIVEL DE GESTIÓN EN LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO”.

Con los resultados obtenidos presentados en la tabla 15 de cuyos resultados se muestran como sigue:

Queda confirmada la Hipótesis, porque todo los componentes del control interno, se observa según los indicadores cualitativos como sigue: Para la Municipalidad Provincial de Puno el 67% Regular, Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca el 90%.

Considerando que el cualificado está dentro del rango 60% - 90% las entidades estudiadas estarían comprendidas en los inicios del segmento REGULAR respecto al sistema de control interno (SCI)

## CONCLUSIONES

- Como resultado de identificar las principales políticas de control interno en la tabla 6, presenta un indicador del 65% regular y 20% buena de opinión, los aspectos más importantes observados son la falta de servicios y obras públicas (22% promedio), la imagen de corrupción y falta de valores morales (52% promedio), el mal uso de los recursos públicos, la atención engorrosa y burocrática en los trámites administrativos (62% promedio). Asimismo, se observa la poca participación de los ciudadanos en la proyección de los planes institucionales (5%) y la excesiva influencia política y partidaria en decisiones gerenciales, como en la contratación de personal incurriéndose en actos de incompatibles. Siendo que el objetivo municipal es promover las mejores condiciones de vida de los pobladores, estos en un 25% creen que no mejorará sustancialmente en los sub siguientes años, todo ello como consecuencia de un sistema de Control Interno (SCI). (Ref. Obj. Esp. N° 01)
- En la tabla 9 su influencia en el proceso presupuestario la Municipalidad Provincial de Puno, aplica el Sistema Control Interno en un 55% quedando en el rango bueno, la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, aplica el Sistema de Control Interno en un 57% considerando que dentro del cualificado está dentro del rango 55% - 100% las entidades estudiadas estarían comprendidas en los inicios del segmento bueno respecto al sistema de control interno (SCI), (Ref. Obj. Esp. 02).
- Los gobiernos locales no están involucrados en la valorización y administración de los riesgos institucionales (51% en regular), los mismos que se identifican parcialmente en los planes de desarrollo y operativos, sin embargo, aún está pendiente su tratamiento. En las actividades de control, no se han implementado acciones de evaluación de desempeño laboral, queda pendiente fortalecer las rendiciones de cuenta y la implementación de los controles para las tecnologías de

información y comunicación (tabla 12). En el componente información y comunicación que tiene un índice del 27% en proceso de aplicación, se advierte que es debido a una inadecuada característica de la información obtenida en cuanto a calidad, oportunidad, precisión y objetividad (tabla 17); asimismo, la comunicación interna no tiene políticas definidas y la comunicación externa a un es deficiente. El componente supervisión y monitoreo en general tiene un 49% en proceso de aplicación, de índice debido a que no se tiene implementado acciones de autoevaluación y evaluaciones independientes de los niveles correspondientes (47% en proceso, tabla 18) (Ref. Obj. Esp. 2)

## RECOMENDACIONES

En mérito a las conclusiones expuestas y con el propósito de contribuir a mejorar la gestión de la administración de las Municipalidades Provinciales de Puno, San Román - Juliaca se formulan las sugerencias siguientes:

- Que se disponga a través del Gerente Municipal al Gerente de Administración debe mejorar aún más la disciplina en las autorizaciones y la ejecución de los gastos, priorizando el presupuesto de Gasto Corriente e inversión para la atención de los problemas de educación, salud, infraestructura social y otros; y simplificar los procedimientos de los procesos con incidencia en las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, y que los funcionarios responsables deben divulgar, promocionar, discutir y enriquecer el nuevo modelo de Control Interno, enfatizando en su enfoque sistémico y en la necesidad de adaptarlos a los Municipios Provinciales.
- Asimismo, deben implementarse actividades de auto evaluación de control interno primeramente y luego actualizar los mismos, con la participación de los trabajadores, de tal manera que se dé un sentido de pertenencia institucional alrededor del mismo y generar un ambiente de cultura institucional con valores.
- Para superar la administración estratégica y de riesgos, cultura institucional con valores éticos y morales, autoevaluación del control interno para los gobiernos locales, así como la autorregulación y la autogestión, control interno unificado y actualizado, entre otros; y R.C 320-2006-CG y la R.C. N° 485-2008-CG las dos normas recomienda el cumplimiento con las responsabilidades y deben ser distribuidas institucionalmente; y la organización del control interno debe fortalecerse especialmente en lo relacionado a implementar y difundir aspectos de

conducta y ética mediante un Código de ética de la institución de acuerdo al elemento de integridad y valores éticos del componente Ambiente de control, relacionado a este elemento debe también cumplirse con una adecuada política de incorporación de trabajadores, especialmente la de programar actividades de capacitación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albi, E., González - Paramo, J. M., & Zubiri, I. (1999). *Economía Pública I*. Lima, Perú: Ariel.
- Alvarado Mairena, J. (2000). *Gestión Presupuestaria del Estado*. Lima, Perú.
- Avelino, E. (2000). *Gestión Financiera del Sector Público*. Lima, Perú.
- Calumani, H. (2007). *El informe COSO y el Control Interno en los Gobiernos Locales de la Región de Puno*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno.
- Contraloría General de la Republica (2006). RC N° 320-2006-CG del 30 OCT, Normas de Control Interno. Lima, Perú.
- Cortez Segales, H. (2007). *El sistema de control interno gerencial en el contexto del informe "COSO" de la dirección regional de salud Puno*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Mantilla Blanco, S. A. (2000). *Control Interno - Estructura Conceptual Integrada*. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

### Normas legales

- Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municip-alidades.
- Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto y modificatorias
- D.U.N° 067-2009 habiéndose modificado el artículo 10° de la Ley N° 28716 Ley del Control Interno de las entidades del Estado
- Ley N° 28716. (2006) Ley del Control Interno de las Entidades del Estado -
- Ley N° 28411, Ministerio de Economía y Finanzas Ley General de Sistema Nacional de Presupuesto.

- Ley N° 29142, Ley del Presupuesto del Sector Público para el 2008.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades - 2004.
- Decreto Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República -2002.
- DS N° 083-2004-PCM Texto Único de Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.- 2004
- DS N° 184-2008-PCM Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado - 2008.
- RC N° 162-95-CG del 22 SET 95, Normas de Auditoría Gubernamental; y sus modificatoria aprobadas por R.C. 259-2000-CG del 07 DIC. 2000; R.C. 012-2002-CG del 12 ENE. 2002 y 089-2002-CG del 09 MAY. 2002.
- RC N° 320-2006-CG, donde aprueban Normas de Control Interno - 2006.
- R.C N° 458-2008-CG, donde aprueban la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.

#### **Páginas Web**

- [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
- [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

#### **Manuales**

- Manual de Auditoría Gubernamental. MAGU
- Manual de Organización y Funciones de la Unidad de Abastecimiento y Sub Gerencia Logística de la Gerencia de Administración.
- Manual de Procedimientos de la Unidad de Abastecimiento de la Gerencia de Administración.



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario para la evaluación de estructura del control interno: 2017

**Municipalidad Provincial De Puno**

<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>				
PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVAC.
	SI	NO	N/A	
<b>Filosofía de la Dirección</b>				
1. ¿Existe voluntad del Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal para realizar la implementación del sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios, que permitan a toda la municipalidad percibir el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	10	5		
2. ¿Existe una política adoptada por la municipalidad, a efectos de que sus funciones y el personal cumpla con la normativa interna y externa, inherentes a la gestión municipal?	9	6		
3. ¿Las actividades y proyectos de la municipalidad son monitoreados constantemente, por los niveles ejecutivos, a efectos de que cualquier problema se pueda corregir de inmediato?.	11	4		
<b>1.1 Integridad y valores éticos</b>				
1. ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y Valores Éticos de la municipalidad y han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la municipalidad y se ha verificado su comprensión?		11	4	
2. ¿La administración municipal ha difundido la “Ley del Código de Ética de la Función Pública”?	9	6		
<b>1.3 Normativa Interna</b>				
1. ¿Cuenta la municipalidad con documentos técnicos y normativas tales como: a) Reglamento de Organización y Funciones (ROF) b) Manual de Organización y Funciones (MOF) c) Cuadro de Asignación de Personal (CAP) d) Presupuesto Analítico de Personal (PAP) e) Manuales de Procedimientos (MAPRO) f) Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	14 3 3	1 10 10	2 2	
2. ¿Han sido comunicados por escrito estos documentos normativos a todo el personal de la municipalidad?	10	5		
<b>1.4 Estructura Organizacional</b>				
1. ¿Cuenta la municipalidad con una estructura organizativa aprobada acorde con: a) ¿La modernización de la administración pública? b) ¿Define las unidades orgánicas de alta dirección, de línea, asesoramiento, apoyo y control adecuadamente? c) Permite el flujo de información y coordinación entre las áreas?	10 10	5 5		

d) Establece el nivel de autoridad, responsabilidad y coordinación?	10	5		
	10	5		
<b>2. ¿Considera que el nivel gerencial y personal es el más adecuado para las necesidades operativas y administrativas de la municipalidad?</b>	11	4		

<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>2.1 Identificación de riesgos</b>				
¿Tiene la municipalidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	9	6		
¿Se hace una revisión periódica de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	9	6		
¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?  Futuros recortes de presupuesto.  Problemas con el sistema de información.  Falta de competencias del personal y sus requerimientos de capacitación.	9 9 9	6 6 6		
4. ¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	8	7		
<b>5. ¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos?, tales como:</b>				
a) Avances tecnológicos	2	10	3	
b) Modificaciones en la legislación o normativa	2	10	3	
<b>III ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>				
<b>3.1 Separación de Tareas y Responsabilidades</b>				
1. ¿Algún personal tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	8	7		
2. ¿La autorización. Aprobación, procesamiento y registro pago o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?	8	7		
3. ¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente en chequeo/verificación?	8	7		

<b>3.2 Niveles definidos de autorización</b>				
1. ¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	9	6		
2. ¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyo las condiciones y términos bajo los cuales se asignan la misma?	9	6		
<b>3.3 Indicadores de desempeño</b>				
¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de las actividades, procesos y resultados de la gestión municipal?	12	3		
¿Se revisan periódicamente la validez y la confiabilidad de dichos indicadores institucionales y específicos?	10	5		
¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de estos indicadores contra lo planificado y se analizan las desviaciones?	9	6		
5. ¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el cumplimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?	4	9	2	
6. ¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	4	9	2	

<b>IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>4.1 Funciones y Características de la Información</b>				
1. ¿La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones?	9	4	2	
<b>4.2 Información y Responsabilidad</b>				
1. ¿Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todo el proceso y han implementado los controles necesarios en las areas respectivas?	10	4	1	
2. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	10	4	1	
<b>4.3 Calidad y suficiencia de información</b>				
1. ¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	10	4	1	
<b>4.4 Manejo Presupuestario</b>				

1. ¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica de la ejecución del presupuesto y avance de metas?	10	4	1	
2. ¿Las evaluaciones se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?	10	4	1	
3. ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?	10	4	1	
<b>V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
1. Dentro de la gestión municipal ¿existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	8	7		
2. En el desarrollo de sus tareas, ¿se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	8	7		
3. ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros?	7	8		
4. ¿Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización, por ejemplo, necesidades de la población objetivo?	6	8	1	
5. ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	9	6		
TOTAL ENCUESTADOS:	15			

Anexo 2. Cuestionario para la evaluación de la estructura del control interno: 2017

**Municipalidad Provincial De San Román Juliaca**

<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACION</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
<b>Filosofía de la Dirección</b>				
4. ¿Existe voluntad del Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal para realizar la implementación del sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios, que permitan a toda la municipalidad percibir el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	7	3		
5. ¿Existe una política adoptada por la municipalidad, a efectos de que sus funciones y el personal cumpla con la normativa interna y externa, inherentes a la gestión municipal?	6	7	1	
6. ¿Las actividades y proyectos de la municipalidad son monitoreados constantemente, por los niveles ejecutivos, a efectos de que cualquier problema se pueda corregir de inmediato.	7	3		
<b>1.2 Integridad y valores éticos</b>				
3. ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y Valores Éticos de la municipalidad y han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la municipalidad y se ha verificado su comprensión?	3	6	1	
4. ¿La administración municipal ha difundido la “Ley del Código de Ética de la Función Pública?”	3	6	1	
<b>1.3 Normativa Interna</b>				
3. ¿Cuenta la municipalidad con documentos técnicos y normativas tales como:				
f) Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	9	1		
g) Manual de Organización y Funciones (MOF)	9	1		
h) Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	9	1		
i) Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	9	1		
j) Manuales de Procedimientos (MAPRO)	9	1		
f) Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	9	1		
	2	7	1	
	2	7	1	
4. ¿Han sido comunicados por escrito estos documentos normativos a todo el personal de la municipalidad?	4	5	1	
<b>1.4 Estructura Organizacional</b>				
3. ¿Cuenta la municipalidad con una estructura organizativa aprobada acorde con:				

e) La modernización de la administración pública?	8	2		
f) Define las unidades orgánicas de alta dirección, de línea, asesoramiento, apoyo y control adecuadamente?	8	2		
g) Permite el flujo de información y coordinación entre las áreas?	8	2		
h) Establece el nivel de autoridad, responsabilidad y coordinación?	7	3		
<b>4. ¿Considera que el nivel gerencial y personal es el más adecuado para las necesidades operativas y administrativas de la municipalidad?</b>	<b>9</b>	<b>1</b>		

<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>2.1 Identificación de riesgos</b>				
¿Tiene la municipalidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	8	2		
¿Se hace una revisión periódica de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	2	7	1	
¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?				
Futuros recortes de presupuesto.	6	4	-	
Problemas con el sistema de información.	6	4	-	
Falta de competencias del personal y sus requerimientos de capacitación.	6	4	-	
<b>4. ¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	
<b>5. ¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos?, tales como:</b>				
c) Avances tecnológicos	6	3	1	
d) Modificaciones en la legislación o normativa	4	6	-	

<b>III ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>				
<b>3.1 Separación de Tareas y Responsabilidades</b>				
4. ¿Algún personal tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	7	3		
5. ¿La autorización. Aprobación, procesamiento y registro pago o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?	8	2		
6. ¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente en chequeo/verificación?	7	3		
<b>3.2 Niveles definidos de autorización</b>				
3. ¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	8	2		
4. ¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyo las condiciones y términos bajo los cuales se asignan la misma?	7	3		
<b>3.3 Indicadores de desempeño</b>				
¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de las actividades, procesos y resultados de la gestión municipal?	8	2		
¿Se revisan periódicamente la validez y la confiabilidad de dichos indicadores institucionales y específicos?	6	4		
¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de estos indicadores contra lo planificado y se analizan las desviaciones?	2	7	1	
5. ¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente a el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?	4	5	1	
8. ¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	6	3	1	

<b>IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACIÓN</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
<b>4.1 Funciones y Características de la Información</b>				
1. ¿La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones?	7	2	1	
<b>4.2 Información y Responsabilidad</b>				
3. ¿Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas?	9	1		
4. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	6	3	1	
<b>4.3 Calidad y suficiencia de información</b>				
1. ¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	4	6		
<b>4.4 Manejo Presupuestario</b>				
1. ¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica de la ejecución del presupuesto y avance de metas?	9	1		
2. ¿Las evaluaciones se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?	9	1		
3. ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?	9	1		
<b>V. MONITOREO</b>				
6. Dentro de la gestión municipal ¿existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	8	2		
7. En el desarrollo de sus tareas, ¿se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	8	2		
8. ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros?	1	8	1	
9. ¿Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización, por ejemplo, necesidades de la población objetivo?	1	8	1	
10. ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	8	2		
TOTAL ENCUESTADOS:	10			

**Anexo 3.** Cuestionario de control interno

**Área De Presupuesto**

ENTIDAD: Municipalidades Provinciales de Puno, San Román – Juliaca

FECHA : 06 de Junio del 2017

PREGUNTA	PUNO			SAN ROMAN		
	SI	N O	N/ A	SI	N O	N/ A
<b>I. PROGRAMACION PRESUPUESTAL</b>						
<b>Ambiente de Control</b>						
1. ¿El Titular de la entidad ha establecido los objetivos institucionales?	12	2	1	8	1	1
2. ¿La asignación presupuestaria de la fuente de Recursos Ordinarios, efectuada por el Ministerio de Economía y Finanzas, armoniza con los objetivos y metas institucionales?	5	10		9	1	
3. ¿Las estimaciones de ingresos y egresos distintas a la fuente de Financiamiento de Recursos Ordinarios ¿han sido efectuadas de acuerdo a los lineamientos establecidos en las Directivas anuales de programación y formulación presupuestaria?	13	2		8	2	
<b>Evaluación de Riesgos</b>						
1. ¿Existe la definición de recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas conforme al previsto en el presupuesto de programación?	6	9		2	8	
2. ¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?						
Futuros recortes de presupuesto programado	10	4	1	6	3	1
Problemas con el sistema de información. Falta de financiamiento	9	5	1	6	3	1
	8	6	1	7	2	1
3. ¿Se ha considerado especialmente drásticas reducciones presupuestarias de lo programado?	8	7		9	1	
<b>Información y Comunicación</b>						

1. La <b>comunicación</b> del Área de Presupuesto es:						
a. ¿Directa con el Titular del Pliego?	5	9	1	8	2	
b. ¿A través de la Jefatura inmediata superior?	12	3		1	9	
c. ¿Es fluida la comunicación con todas las Áreas?	10	4		8	1	
d. ¿Es fluida con los Órganos de Dirección?	10	5		8	2	1
e. ¿Es fluida con el Jefe de Planificación?	11	4		7	2	1
2. Respecto al Sistema de <b>Información</b> del Proceso Presupuestario (Software):						
a. ¿Se cuenta con el apoyo del Sistema SIAF?						
b. ¿Se explota los módulos existentes?	14	1		9	1	
c. ¿Se utiliza como información gerencial para la toma de decisiones?	14	1		9	1	
d. ¿Se procesa íntegramente toda la información correspondiente a la programación, ejecución y evaluación presupuestal?	13	2		7	3	
e. ¿Existen limitaciones en el uso del sistema de información aplicado?	14	1		9	1	
	1	14		1	9	
3. ¿Toda la <b>información</b> que se procesa cuenta con aprobación previa, por parte del funcionario autorizado para ello?	14	1		9	1	
4. ¿Existen procedimientos de verificación de la <b>información</b> que ingresa al sistema?	1	14		9	1	
<b>Supervisión</b>						
1. Las actividades del Área de Presupuesto o la que hace sus veces en la entidad:						
a. ¿Son <b>supervisadas</b> adecuadamente?						
b. ¿La instancia que ejerce la <b>supervisión</b> es aceptable?	10	3	2	8	2	
	11	2	2	8	1	1
2. ¿Se han establecido procedimientos de <b>evaluación periódica</b> de la ejecución del presupuesto y avance de metas?	14	1		9	1	
3. ¿Las <b>evaluaciones</b> se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?	14	1		9	1	

<b>II. FORMULACION PRESUPUESTARIA</b>						
<b>Actividades de Control Gerencial</b>						
1 Se ha determinado Los Objetivos y Metas presupuestarias en función a los Planes institucionales, Planes Operativos, Planes Estratégicos de la entidad?	8	6	1	6	3	1
2. ¿Se han priorizado las metas comprendidas dentro del gasto social?	9	6		8	2	
3. ¿Se han priorizado las metas comprendidas dentro de la mejora del desarrollo y gestión de la entidad?	10	5		7	3	
4. ¿Se han considerado la ejecución de inversiones, teniendo en cuenta las prioridades establecidas?	13	2		8	2	
5. ¿La estructura funcional programática de la Institución está orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales?	12	3		9	1	
6. La estructura funcional programática posibilita la elaboración de indicadores que midan el avance de la gestión presupuestaria del pliego?	11	3	1	6	3	1
<b>Información y Comunicación</b>						
1. ¿La formulación del Presupuesto está orientada al mejoramiento o reducción de costos dentro de los criterios de competitividad y rentabilidad?	12	3		8	2	
2. ¿Se ha establecido la "Cadena de Gastos" así como sus fuentes de financiamiento?	14	1		9	1	
3. ¿Las previsiones de gastos están sujetas a los criterios establecidos para asignar recursos a los Grupos Genéricos de Gastos: Personal, Obligaciones Sociales y Provisionales, Bienes y Servicios, Inversiones, Gastos por Contrapartida Servicios de la Deuda y otros Gastos de Capital?	14	1		9	1	
4. ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?	12	2	1	8	1	1
<b>Supervisión</b>						
1. ¿La supervisión, en la práctica, enfatiza en la responsabilidad de los Gerentes y otros son funciones de supervisión por el funcionamiento del proceso de formulación del presupuesto?	10	4	1	7	2	1
2. ¿Están definidas las herramientas de auto evaluación, sea por el sistema del proceso presupuestario en cuestionarios?	9	4	2	6	3	1
<b>APROBACION PRESUPUESTARIA</b>						
<b>Ambiente de Control</b>						

1. El Presupuesto Institucional aprobado está basado en el Reporte Oficial remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público a la programación de ingresos y egresos, formulada por la entidad, según sea el caso?	14	1		9	1	
2 ¿El Presupuesto Institucional ha sido aprobado dentro del plazo establecido mediante Resolución, contando, de ser el caso, con el Acuerdo respectivo?	14	1		9	1	
3. Las Resoluciones de aprobación del Presupuesto Institucional han sido remitidas a los organismos pertinentes, dentro de los plazos establecidos?	14	1		9	1	
4 ¿Se han delegado funciones para la aprobación de modificaciones presupuestarias a nivel funcional programático?	13	1	1	3	6	1
5 ¿Han sido incorporados los saldos de Balance al Presupuesto Institucional del ejercicio?	14	1		9	1	
6 Las Resoluciones de aprobación de modificaciones presupuestarias a nivel institucional ¿han sido remitidas a las instancias pertinentes?	14	1		9	1	
7 Las Resoluciones de aprobación de modificaciones presupuestarias a nivel funcional programático ¿han sido remitidas a la Dirección Nacional del Presupuesto Público?	14	1		9	1	
<b>EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>						
<b>Actividades de Control Gerencial</b>						
1 Se han efectuado la programación de ingresos y gastos por cada fuente de financiamiento?	15			10		
2 ¿La programación de ingresos y gastos está registrada en el “Software de Programaciones mensualizada del Presupuesto”, remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público?	15			10		
3 ¿Se ha elaborado el cronograma de ejecución física de las metas presupuestarias?	5	10		8	2	
4 ¿Al personal se le ha asignado por escrito sus funciones y tiene experiencia y/o capacitación en materia presupuestal?	10	5		9	1	
5 El personal del Área de Presupuesto, ha recibido capacitación sobre la aplicación del software del proceso presupuestario anual y del SIAF?	10	3	2	7	2	1
6 En la ejecución del presupuesto ¿se ha tenido en cuenta las normas de austeridad establecidas en la normativa vigente?	10	3	2	7	2	1
7 ¿Se han obtenido recursos provenientes de donaciones o de operaciones oficiales de crédito? ¿Se emitió la Resolución de		5	10	8	2	

aceptación? ¿Se remitió a la Contraloría General la información respectiva, dentro de los plazos establecidos?						
8 ¿Se ha remitido la programación trimestral de gastos oportunamente a los organismos competentes?	14	1		9	1	
9 ¿La Dirección Nacional de Presupuesto Público ha aprobado los calendarios de compromisos por cada fuente de financiamiento dentro de los plazos establecidos?	14	1		9	1	
10 ¿Se han solicitado ampliaciones al calendario de compromisos?	14	1		9	1	
11 ¿El Área de Presupuesto informa periódicamente a cada dependencia, sobre el avance de su presupuesto, que permita efectuar los ajustes necesarios?	13	2		8	2	
12 ¿La adquisición de bienes y servicios se han ejecutado de acuerdo a los montos establecidos para Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Directa y/o Adjudicación Directa de menor Cuantía?	14	1		9	1	
13 ¿Los gastos en bienes y servicios se están realizando sobre la base del Plan Anual de Adquisiciones?	14	1		9	1	
14 ¿Los gastos de personal, se realizan sobre la base del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y escala remunerativa vigente?	13	2		8	2	
15 ¿En cuanto a la ejecución de estudios y obras, se realizan sobre la base de valorizaciones, adelantos y otros, que prevea ejecutar en el periodo?	7	8		9	1	
16. ¿El Área de Presupuesto cuenta con los siguientes <b>instrumentos de gestión</b> :						
a. Reglamento de Organización y Funciones (ROF)						
b. Manual de Organización y Funciones (MOF)	14	1		9	1	
c. Plan Operativo Institucional	14	1		9	1	
d. Organigramas, debidamente aprobados	10	5		6	4	
	14	1		9	1	
17. ¿Se encuentran actualizados dichos <b>instrumentos de Gestión</b> ?	13	2		4	6	
18. Respecto a las normas sobre <b>Gestión presupuestal</b> :						
a. ¿Ha sido puesta en conocimiento del personal?	10	5		9	1	
b. ¿Se mantiene un archivo actualizado de las mismas?	4	8	3	5	4	1
		12	3	8	2	

c. ¿Han sido materia de discusión sobre su implementación interna?					
19 ¿Se ha informado de ello a la Alta Dirección?	10	5		7	3
<b>Información y comunicación</b>					
1. ¿El Área de Presupuesto informa periódicamente a la Alta Dirección de la Entidad el avance experimentado en la ejecución de metas presupuestarias, que sirve como instrumento de apoyo para la toma de decisiones?	14	1		9	1
<b>Supervisión</b>					
a. Las modificaciones presupuestarias ¿han considerado las medidas de austeridad y/o limitaciones establecidas en la Ley Anual de Presupuesto o disposiciones vigentes?.	13	2		8	2
b. ¿Se han efectuado modificaciones presupuestarias entre actividades y proyectos, contando con la opinión favorable correspondiente?		14	1		9 1
c. ¿Se ha formalizado el Cierre y Conciliación presupuestaria del año fiscal?	14	1		9	1
d. ¿La información para el Cierre Presupuestal de la entidad, se ha presentado conforme a la normatividad emitida al respecto?	14	1		9	1
e. ¿El Área de Presupuesto, cuenta con copia de los formatos de Cierre y acta de Conciliación Presupuestal?	15			10	
<b>EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>					
<b>Información y Comunicación</b>					
a. Se ha elaborado la Evaluación Presupuestaria Institucional:.					
a) Semestral	15			10	
b) Anual	15			10	
b. En la elaboración de la evaluación presupuestaria se han desarrollado las siguientes etapas.	14	1		9	1
c. 1º Etapa: Análisis y explicación de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia, Eficiencia y Desempeño.	14	1		9	1
d. 2º Etapa: Identificación de los problemas presentados					
e. 3º Etapa: Determinación de medidas correctivas y sugerencias	14	1		9	1

	14	1		9	1	
f. ¿En la etapa de análisis de la gestión presupuestaria del presupuesto institucional de apertura y el presupuesto institucional modificado han sido comparados con la ejecución de ingresos y egresos a nivel de fuente de financiamiento, específica de ingreso, categoría de gasto y grupo genérico de gasto, asimismo con los calendarios de compromiso?	14	1		9	1	
g. ¿Se ha determinado el grado de cumplimiento de metas presupuestarias respecto al logro de los objetivos institucionales?	10	3	2	7	2	1
h. En el análisis de la gestión presupuestaria ¿se han empleado los indicadores de eficacia, eficiencia, desempeño y de administración?	10	3	2	7	2	1
i. En la etapa de identificación de los problemas presentados ¿se determinaron las causas que lo motivaron las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas como resultado de la aplicación de los indicadores presupuestarios según los parámetros establecidos?	10	3	2	7	2	1
j. ¿La etapa de determinación de medidas correctivas y sugerencias contienen las soluciones técnicas pertinentes y/o correctivos necesarios para superar las deficiencias observadas en el período evaluado?	10	3	2	7	2	1
<b>Supervisión</b>						
1. ¿La entidad afronta problemas de carácter Presupuestario?	7	8		9	1	
2. ¿Las metas trazadas para el ejercicio presupuestario se cumplieron adecuadamente?	10	5		9	1	
3. ¿De no haberse cumplido las metas ¿se han analizado oportunamente las razones de ello?	7	8		9	1	
4. ¿Se han dispuesto las medidas correctivas para ello?	8	7		6	4	
<b>TOTAL ENCUESTADOS:</b>	<b>15</b>			<b>10</b>		

Anexo 4. Cuestionario para la evaluación de la estructura del control interno: 2017

Municipalidad Provincial De Puno

<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVAC.</b>
	SI	NO	N/A	
<b>Filosofía de la Dirección</b>				
7. ¿Existe voluntad del Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal para realizar la implementación del sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios, que permitan a toda la municipalidad percibir el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	10	5		
8. ¿Existe una política adoptada por la municipalidad, a efectos de que sus funciones y el personal cumpla con la normativa interna y externa, inherentes a la gestión municipal?	9	6		
9. ¿Las actividades y proyectos de la municipalidad son monitoreados constantemente, por los niveles ejecutivos, a efectos de que cualquier problema se pueda corregir de inmediato?.	11	4		
<b>1.3 Integridad y valores éticos</b>				
5. ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y Valores Éticos de la municipalidad y han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la municipalidad y se ha verificado su comprensión?		11	4	
6. ¿La administración municipal ha difundido la “Ley del Código de Ética de la Función Pública?”	9	6		
<b>1.3 Normativa Interna</b>				
5. ¿Cuenta la municipalidad con documentos técnicos y normativas tales como: k) Reglamento de Organización y Funciones (ROF) l) Manual de Organización y Funciones (MOF) m) Cuadro de Asignación de Personal (CAP) n) Presupuesto Analítico de Personal (PAP) o) Manuales de Procedimientos (MAPRO) f) Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	14 3 3	1 10 10	2 2	
6. ¿Han sido comunicados por escrito estos documentos normativos a todo el personal de la municipalidad?	10	5		
<b>1.4 Estructura Organizacional</b>				
5. ¿Cuenta la municipalidad con una estructura organizativa aprobada acorde con: i) ¿La modernización de la administración pública? j) ¿Define las unidades orgánicas de alta dirección, de línea, asesoramiento, apoyo y control adecuadamente?	10 10	5 5		

k) Permite el flujo de información y coordinación entre las áreas?	10	5		
l) Establece el nivel de autoridad, responsabilidad y coordinación?	10	5		
<b>6. ¿Considera que el nivel gerencial y personal es el más adecuado para las necesidades operativas y administrativas de la municipalidad?</b>	<b>11</b>	<b>4</b>		

<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>2.1 Identificación de riesgos</b>				
¿Tiene la municipalidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	9	6		
¿Se hace una revisión periódica de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	9	6		
¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?  Futuros recortes de presupuesto.  Problemas con el sistema de información.  Falta de competencias del personal y sus requerimientos de capacitación.	9 9 9	6 6 6		
4. ¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	8	7		
<b>5. ¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos?, tales como:</b>				
e) Avances tecnológicos	2	10	3	
f) Modificaciones en la legislación o normativa	2	10	3	

III ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL				
<b>3.1 Separación de Tareas y Responsabilidades</b>				
7. ¿Algún personal tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	8	7		
8. ¿La autorización. Aprobación, procesamiento y registro pago o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?	8	7		
9. ¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente en chequeo/verificación?	8	7		
<b>3.2 Niveles definidos de autorización</b>				
5. ¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	9	6		
6. ¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyo las condiciones y términos bajo los cuales se asignan la misma?	9	6		
<b>3.3 Indicadores de desempeño</b>				
¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de las actividades, procesos y resultados de la gestión municipal?	12	3		
¿Se revisan periódicamente la validez y la confiabilidad de dichos indicadores institucionales y específicos?	10	5		
¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de estos indicadores contra lo planificado y se analizan las desviaciones?	9	6		
5. ¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?	4	9	2	
10. ¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	4	9	2	

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
<b>4.1 Funciones y Características de la Información</b>				
1. ¿La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones?	9	4	2	

<b>4.2 Información y Responsabilidad</b>				
5. ¿Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todo el proceso y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas?	10	4	1	
6. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	10	4	1	
<b>4.3 Calidad y suficiencia de información</b>				
1. ¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	10	4	1	
<b>4.4 Manejo Presupuestario</b>				
1. ¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica de la ejecución del presupuesto y avance de metas?	10	4	1	
2. ¿Las evaluaciones se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?	10	4	1	
3. ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?	10	4	1	
<b>V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
11. Dentro de la gestión municipal ¿existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	8	7		
12. En el desarrollo de sus tareas, ¿se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	8	7		
13. ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros?	7	8		
14. ¿Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización, por ejemplo, necesidades de la población objetivo?	6	8	1	
15. ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	9	6		
TOTAL ENCUESTADOS:	15			

**Anexo 5.** Cuestionario para la evaluación de la estructura del control interno: 2017.

**Municipalidad Provincial De San Román Juliaca**

<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACION</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
<b>Filosofía de la Dirección</b>				
10. ¿Existe voluntad del Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal para realizar la implementación del sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios, que permitan a toda la municipalidad percibir el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?	7	3		
11. ¿Existe una política adoptada por la municipalidad, a efectos de que sus funciones y el personal cumpla con la normativa interna y externa, inherentes a la gestión municipal?	6	7	1	
12. ¿Las actividades y proyectos de la municipalidad son monitoreados constantemente, por los niveles ejecutivos, a efectos de que cualquier problema se pueda corregir de inmediato.	7	3		
<b>1.4 Integridad y valores éticos</b>				
7. ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y Valores Éticos de la municipalidad y han sido difundidos y comunicados formalmente a todos los funcionarios y servidores de la municipalidad y se ha verificado su comprensión?	3	6	1	
8. ¿La administración municipal ha difundido la “Ley del Código de Ética de la Función Pública?”	3	6	1	
<b>1.3 Normativa Interna</b>				
7. ¿Cuenta la municipalidad con documentos técnicos y normativas tales como:				
p) Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	9	1		
q) Manual de Organización y Funciones (MOF)	9	1		
r) Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	9	1		
s) Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	9	1		
t) Manuales de Procedimientos (MAPRO)	9	1		
f) Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	9	1		
	2	7	1	
	2	7	1	
8. ¿Han sido comunicados por escrito estos documentos normativos a todo el personal de la municipalidad?	4	5	1	
<b>1.4 Estructura Organizacional</b>				
7. ¿Cuenta la municipalidad con una estructura organizativa aprobada acorde con:				

m) ¿La modernización de la administración pública?	8	2		
n) ¿Define las unidades orgánicas de alta dirección, de línea, asesoramiento, apoyo y control adecuadamente?	8	2		
o) ¿Permite el flujo de información y coordinación entre las áreas?	8	2		
p) Establece el nivel de autoridad, responsabilidad y coordinación?	7	3		
<b>8.</b> ¿Considera que el nivel gerencial y personal es el más adecuado para las necesidades operativas y administrativas de la municipalidad?	9	1		

<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>2.1 Identificación de riesgos</b>				
¿Tiene la municipalidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?	8	2		
¿Se hace una revisión periódica de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	2	7	1	
¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?  Futuros recortes de presupuesto.  Problemas con el sistema de información.  Falta de competencias del personal y sus requerimientos de capacitación.	6 6 6	4 4 4	- - -	
4. ¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	2	7	1	
5. ¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos?, tales como: g) Avances tecnológicos h) Modificaciones en la legislación o normativa .	6 4	3 6	1 -	

III ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL				
3.1 Separación de Tareas y Responsabilidades				
10. ¿Algún personal tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	7	3		
11. ¿La autorización. Aprobación, procesamiento y registro pago o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?	8	2		
12. ¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente en chequeo/verificación?	7	3		
<b>3.2 Niveles definidos de autorización</b>				
7. ¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas / realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?	8	2		
8. ¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyo las condiciones y términos bajo los cuales se asignan la misma?	7	3		
<b>3.3 Indicadores de desempeño</b>				
¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de las actividades, procesos y resultados de la gestión municipal?	8	2		
¿Se revisan periódicamente la validez y la confiabilidad de dichos indicadores institucionales y específicos?	6	4		
¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de estos indicadores contra lo planificado y se analizan las desviaciones?	2	7	1	
5. ¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?	4	5	1	
12. ¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	6	3	1	

<b>IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACION
	SI	NO	N/A	
<b>4.1 Funciones y Características de la Información</b>				
1. ¿La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones?	7	2	1	
<b>4.2 Información y Responsabilidad</b>				
7. ¿Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas?	9	1		
8. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	6	3	1	
<b>4.3 Calidad y suficiencia de información</b>				
1. ¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	4	6		
<b>4.4 Manejo Presupuestario</b>				
1. ¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica de la ejecución del presupuesto y avance de metas?	9	1		
2. ¿Las evaluaciones se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?	9	1		
3. ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?	9	1		
<b>V. MONITOREO</b>				
16. Dentro de la gestión municipal ¿existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	8	2		
17. En el desarrollo de sus tareas, ¿se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	8	2		



18. ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros?	1	8	1	
19. ¿Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización, por ejemplo, necesidades de la población objetivo?	1	8	1	
20. ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	8	2		
TOTAL ENCUESTADOS:	10			

FIRMA.....

PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACION
	SI	NO	N/A	
<b>4.1 Funciones y Características de la Información</b>				
1. ¿La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones?	4	1		
<b>4.2 Información y Responsabilidad</b>				
9. ¿Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas?	4	1		
10. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	2	3		
<b>4.3 Calidad y suficiencia de información</b>				
1. ¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?	4	1		
<b>4.4 Manejo Presupuestario</b>				
1. ¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica de la ejecución del presupuesto y avance de metas?	4	1		
2. ¿Las evaluaciones se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?	4	1		
3. ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?	4	1		
<b>V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
21. Dentro de la gestión municipal ¿existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	3	2		
22. En el desarrollo de sus tareas, ¿se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	3	1	1	
23. ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros?	1	3	1	
24. ¿Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización, por ejemplo, necesidades de la población objetivo?		4	1	



25. ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	4	1		
TOTAL ENCUESTADOS :				

FIRMA.....

**Anexo 6.** Cuestionario de control interno

**Área De Presupuesto**

**Municipalidad:**

**Fecha** :

PREGUNTA			
	SI	NO	N/A
<b>I. PROGRAMACION PRESUPUESTAL</b>			
<b>Ambiente de Control</b>			
4. ¿El Titular de la entidad ha establecido los objetivos institucionales?			
5. ¿La asignación presupuestaria de la fuente de Recursos Ordinarios, efectuada por el Ministerio de Economía y Finanzas, armoniza con los objetivos y metas institucionales?			
6. ¿Las estimaciones de ingresos y egresos distintas a la fuente de Financiamiento de Recursos Ordinarios ¿han sido efectuadas de acuerdo a los lineamientos establecidos en las Directivas anuales de programación y formulación presupuestaria?			
<b>Evaluación de Riesgos</b>			
1. ¿Existe la definición de recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas conforme a lo previsto en el presupuesto de programación?			
2. ¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?  Futuros recortes de presupuesto programado  Problemas con el sistema de información. Falta de financiamiento			
3. ¿Se ha considerado especialmente drásticas reducciones presupuestarias de lo programado?			
<b>Información y Comunicación</b>			
1. La <b>comunicación</b> del Área de Presupuesto es:  a. ¿Directa con el Titular del Pliego?  b. ¿A través de la Jefatura inmediata superior?  c. ¿Es fluida la comunicación con todas las Áreas?  d. ¿Es fluida con los Órganos de Dirección?  e. ¿Es fluida con el Jefe de Planificación?			

<p>2. Respecto al Sistema de <b>Información</b> del Proceso Presupuestario (Software):</p> <p>a. ¿Se cuenta con el apoyo del Sistema SIAF?</p> <p>b. ¿Se explota los módulos existentes?</p> <p>c. ¿Se utiliza como información gerencial para la toma de decisiones?</p> <p>d. ¿Se procesa íntegramente toda la información correspondiente a la programación, ejecución y evaluación presupuestal?</p> <p>e. ¿Existen limitaciones en el uso del sistema de información aplicado?</p>			
<p>3. ¿Toda la <b>información</b> que se procesa cuenta con aprobación previa, por parte del funcionario autorizado para ello?</p>			
<p>4. ¿Existen procedimientos de verificación de la <b>información</b> que ingresa al sistema?</p>			
<p><b>Supervisión</b></p>			
<p>7. Las actividades del Área de Presupuesto o la que hace sus veces en la entidad:</p> <p>a. ¿Son <b>supervisadas</b> adecuadamente?</p> <p>b. ¿La instancia que ejerce la <b>supervisión</b> es aceptable?</p>			
<p>2. ¿Se han establecido procedimientos de <b>evaluación periódica</b> de la ejecución del presupuesto y avance de metas?</p>			
<p>3. ¿Las <b>evaluaciones</b> se realizan con la periodicidad adecuada (semanal, quincenal, mensual, bimensual) que permite a la Alta Dirección la toma de decisiones sobre dichos informes?</p>			
<p><b>II. FORMULACION PRESUPUESTARIA</b></p>			
<p><b>Actividades de Control Gerencial</b></p>			
<p>1 Se ha determinado Los Objetivos y Metas presupuestarias en función a los Planes institucionales, Planes Operativos, Planes Estratégicos de la entidad?</p>			
<p>8. ¿Se han priorizado las metas comprendidas dentro del gasto social?</p>			
<p>9. ¿Se han priorizado las metas comprendidas dentro de la mejora del desarrollo y gestión de la entidad?</p>			
<p>10. ¿Se han considerado la ejecución de inversiones, teniendo en cuenta las prioridades establecidas?</p>			
<p>11. ¿La estructura funcional programática de la Institución está orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>			
<p>12. ¿La estructura funcional programática posibilita la elaboración de indicadores que midan el avance de la gestión presupuestaria del pliego?</p>			

<b>Información y Comunicación</b>			
1. ¿La formulación del Presupuesto está orientada al mejoramiento o reducción de costos dentro de los criterios de competitividad y rentabilidad?			
2. ¿Se ha establecido la "Cadena de Gastos" así como sus fuentes de financiamiento?			
3. ¿Las previsiones de gastos están sujetas a los criterios establecidos para asignar recursos a los Grupos Genéricos de Gastos: Personal, Obligaciones Sociales y Provisionales, Bienes y Servicios, Inversiones, Gastos por Contrapartida Servicios de la Deuda y otros Gastos de Capital?			
4. ¿El Área responsable del registro de operaciones del proceso presupuestario ha adoptado medidas de seguridad para evitar el manejo no autorizado de datos?			
<b>Supervisión</b>			
1. ¿La supervisión, en la práctica, enfatiza en la responsabilidad de los Gerentes y otros son funciones de supervisión por el funcionamiento del proceso de formulación del presupuesto?			
2. ¿Están definidas las herramientas de auto evaluación, sea por el sistema del proceso presupuestario en cuestionarios?			
<b>III. APROBACIÓN PRESUPUESTARIA</b>			
<b>Ambiente de Control</b>			
1. ¿El Presupuesto Institucional aprobado está basado en el Reporte Oficial remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público a la programación de ingresos y egresos, formulada por la entidad, según sea el caso?			
3. ¿El Presupuesto Institucional ha sido aprobado dentro del plazo establecido mediante Resolución, contando, de ser el caso, con el Acuerdo respectivo?			
4. Las resoluciones de aprobación del Presupuesto Institucional han sido remitidas a los organismos permitentes, dentro de los plazos establecidos.			
4. ¿Se han delegado funciones para la aprobación de modificaciones presupuestarias a nivel funcional programático?			
5. ¿Han sido incorporados los saldos de Balance al Presupuesto Institucional del ejercicio?			
6. Las Resoluciones de aprobación de modificaciones presupuestarias a nivel institucional ¿han sido remitidas a las instancias pertinentes?			
7. Las Resoluciones de aprobación de modificaciones presupuestarias a nivel funcional programático ¿han sido remitidas a la Dirección Nacional del Presupuesto Público?			
<b>PREGUNTAS</b>			

IV. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			
<b>Actividades de Control Gerencial</b>			
1 Se han efectuado la programación de ingresos y gastos por cada fuente de financiamiento?			
16 ¿La programación de ingresos y gastos está registrada en el “Software de Programaciones mensualizada del Presupuesto”, remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público?			
17 ¿Se ha elaborado el cronograma de ejecución física de las metas presupuestarias?			
18 ¿Al personal se le ha asignado por escrito sus funciones y tiene experiencia y/o capacitación en materia presupuestal?			
19 El personal del Área de Presupuesto, ha recibido capacitación sobre la aplicación del software del proceso presupuestario anual y del SIAF?			
20 En la ejecución del presupuesto ¿se ha tenido en cuenta las normas de austeridad establecidas en la normativa vigente?			
21 ¿Se han obtenido recursos provenientes de donaciones o de operaciones oficiales de crédito? ¿Se emitió la Resolución de aceptación? ¿Se remitió a la Contraloría General la información respectiva, dentro de los plazos establecidos?			
22 ¿Se ha remitido la programación trimestral de gastos oportunamente a los organismos competentes?			
23 ¿La Dirección Nacional de Presupuesto Público ha aprobado los calendarios de compromisos por cada fuente de financiamiento dentro de los plazos establecidos?			
24 ¿Se han solicitado ampliaciones al calendario de compromisos?			
25 ¿El Área de Presupuesto informa periódicamente a cada dependencia, sobre el avance de su presupuesto, que permita efectuar los ajustes necesarios?			
26 ¿La adquisición de bienes y servicios se han ejecutado de acuerdo a los montos establecidos para Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Directa y/o Adjudicación Directa de menor Cuantía?			
27 ¿Los gastos en bienes y servicios se están realizando sobre la base del Plan Anual de Adquisiciones?			
28 ¿Los gastos de personal, se realizan sobre la base del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y escala remunerativa vigente?			
29 ¿En cuanto a la ejecución de estudios y obras, se realizan sobre la base de valorizaciones, adelantos y otros, que prevea ejecutar en el periodo?			
16. ¿El Área de Presupuesto cuenta con los siguientes <b>instrumentos de gestión</b> :  k. Reglamento de Organización y Funciones (ROF) l. Manual de Organización y Funciones (MOF) m. Plan Operativo Institucional d. Organigramas, debidamente aprobados			

17. ¿Se encuentran actualizados dichos <b>instrumentos de Gestión?</b>			
18. Respecto a las normas sobre <b>Gestión presupuestal:</b> a. ¿Ha sido puesta en conocimiento del personal? b. ¿Se mantiene un archivo actualizado de las mismas? 0 c. ¿Han sido materia de discusión sobre su implementación interna?			
20 ¿Se ha informado de ello a la Alta Dirección?			
<b>Información y comunicación</b>			
1. ¿El Área de Presupuesto informa periódicamente a la Alta Dirección de la Entidad el avance experimentado en la ejecución de metas presupuestarias, que sirve como instrumento de apoyo para la toma de decisiones?			
<b>Supervisión</b>			
e. Las modificaciones presupuestarias ¿han considerado las medidas de austeridad y/o limitaciones establecidas en la Ley Anual de Presupuesto o disposiciones vigentes?.			
f. ¿Se han efectuado modificaciones presupuestarias entre actividades y proyectos, contando con la opinión favorable correspondiente?			
g. ¿Se ha formalizado el Cierre y Conciliación presupuestaria del año fiscal?			
h. ¿La información para el Cierre Presupuestal de la entidad, se ha presentado conforme a la normatividad emitida al respecto?			
i. ¿El Área de Presupuesto, cuenta con copia de los formatos de Cierre y acta de Conciliación Presupuestal?			
<b>V. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>			
<b>Información y Comunicación</b>			
c. Se ha elaborado la Evaluación Presupuestaria Institucional. j. Semestral k. Anual			
l. En la elaboración de la evaluación presupuestaria se han desarrollado las siguientes etapas. m. 1º Etapa: Análisis y explicación de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia, Eficiencia y Desempeño. n. 2º Etapa: Identificación de los problemas presentados o. 3º Etapa: Determinación de medidas correctivas y sugerencias			
p. ¿En la etapa de análisis de la gestión presupuestaria del presupuesto institucional de apertura y el presupuesto institucional modificado han sido comparados con la ejecución de ingresos y egresos			

a nivel de fuente de financiamiento, específica de ingreso, categoría de gasto y grupo genérico de gasto, asimismo con los calendarios de compromiso?			
q. ¿Se ha determinado el grado de cumplimiento de metas presupuestarias respecto al logro de los objetivos institucionales?			
r. En el análisis de la gestión presupuestaria ¿se han empleado los indicadores de eficacia, eficiencia, desempeño y de administración?			
s. En la etapa de identificación de los problemas presentados ¿se determinaron las causas que lo motivaron las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas como resultado de la aplicación de los indicadores presupuestarios según los parámetros establecidos?			
t. ¿La etapa de determinación de medidas correctivas y sugerencias contienen las soluciones técnicas pertinentes y/o correctivos necesarios para superar las deficiencias observadas en el período evaluado?			
<b>Supervisión</b>			
1. ¿La entidad afronta problemas de carácter Presupuestario?			
2. ¿Las metas trazadas para el ejercicio presupuestario se cumplieron adecuadamente?			
3. ¿De no haberse cumplido las metas ¿se han analizado oportunamente las razones de ello?			
4. ¿Se han dispuesto las medidas correctivas para ello?			
<b>TOTAL ENCUESTADOS:</b>			

**Anexo 7.** Entrevista para los miembros de sociedad civil**ENTREVISTA PARA LOS MIEMBROS DE SOCIEDAD CIVIL**

Nombre :

Entidad :

3.1 ¿Qué concepto tiene del Gobierno Municipal en términos de gestión?

Excelente

Buena

Regular

Mala

3.2 ¿Conoce del Plan de Desarrollo del Municipio?

3.3 ¿Las condiciones de vida han mejorado los últimos años?

3.2 ¿Se encuentra satisfecho con los servicios y atención del Gobierno Municipal?

3.3 ¿Cree que existen actos de corrupción en el Gobierno Municipal?

3.4 ¿Cree que la atención engorrosa y burocrática?

3.5 ¿Usted ha participado en formular directa o indirectamente de las obras que requiere su comunidad?

3.6 ¿Cree que existen espacios de concertación y participación local?

3.7 ¿Cree usted que hay influencia política y partidaria en las decisiones gerenciales?

3.8 ¿Cree que las condiciones de vida mejoraran en los siguientes años?

**Anexo 8.** Entrevista para los miembros de sociedad civil

**ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL**

Nombre :

Entidad :

1. ¿Se siente conforme con las acciones que desarrolla la administración del Gobierno Municipal?
2. ¿Siente que la sociedad civil este descontento con los servicios de la administración?
3. ¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones de su cargo?
4. ¿Cree usted de que existen funcionarios que actúen desconociendo las normas de control interno?
5. ¿La institución ha adoptado medidas para evaluar e implementar normas de control interno?
6. ¿Usted ha propuesto acciones para mejorar las normas de control interno de la institución?
7. ¿Usted ha sido capacitado suficientemente?
8. ¿Cree usted que es deficiente la cultura de valores?
9. ¿Cree usted que falta liderazgo de la autoridad?
10. ¿Cree usted que la población es cómplice de los actos de corrupción?
11. ¿Conoce del informe Control Interno?

**Anexo 9.** Cuestionario sobre planes municipales

PLANES MUNICIPALES PERIODO 2017	MUNICIPALIDAD	
	Puno	San Román
Desarrollo municipal concertado y presupuesto participativo		
Desarrollo institucional y programa de inversiones (plan estratégico)		
Plan Operativo institucional		
Acondicionamiento territorial provincial		
Desarrollo urbano		
Desarrollo rural		
Catastro municipal de contribuyentes		
Catastro municipal de áreas urbanas		

**Anexo 10.** Cuestionario sobre nivel de proyectos ejecutados (periodo 2017)

MUNICIPIOS	PROGRAMADO	EJECUTADO			NO PROGRAMADO	EJECUTADO		
		SI	En proceso	NO		Si	En proceso	NO
Puno								
San Román								

**Anexo 11.** Cuestionario sobre nivel de ejecución del gasto 2017

GASTO	MUNICIPALIDAD			
	Puno	%	San Román	%
Gasto corriente				
Gasto de capital				
<b>Total</b>				

**Anexo 12.** Cuestionario sobre nivel de ejecución presupuestal 2017

MUNICIPALIDAD / FTE FTO	INGRESOS	EGRESOS	SALDO	%
00 Recursos Ordinarios				
18 Canon, Sobre canon, Regalías Rentas de Aduana y Partic.				
07 FONCOMUN				
08 Otros Impuestos Municipales				
09 Recursos Direc. Recaudados				
13 Donaciones y Transferencias				
<b>Total S/.</b>				