

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



**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI,  
PERIODO 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**LEYDI LUCIA DELGADO ARENAS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

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

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI, PERIODO 2017**

**PRESENTADA POR:**

LEYDI LUCIA DELGADO ARENAS

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

CONTADOR PÚBLICO



**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

**PRESIDENTE**

:

.....  
Dr. JUAN MOISES MAMANI MAMANI

**PRIMER MIEMBRO**

:

.....  
Dr. JULIO CESAR CHOQUE VARGAS

**SEGUNDO MIEMBRO:**

:

.....  
M.Sc. MARCO FELIX ROMANI ALEJO

**DIRECTOR DE TESIS :**

:

.....  
Dr. MARCO ANTONIO RUELAS HUMPIRI

**TEMA:** Control Interno

**ÁREA:** Auditoría Pública y Privada

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 10 DE MAYO DEL 2019

**DEDICATORIA**

*A Dios:*

*Por guiarme siempre, protegerme en todo momento, y darme fortaleza para seguir adelante y superar todas las adversidades.*

*A mis Padres:*

*Federico Delgado y Catalina Arenas, por su apoyo constante, por sus consejos, sus valores que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.*

*A mis hermanos:*

*Mabel y Franklin, quienes me han enseñado que no importan las dificultades que se puedan presentar, siempre debemos mantenernos positivos, enfocarnos y luchar por lo que realmente anhelamos.*

*LEYDI LUCIA DELGADO ARENAS.*

## AGRADECIMIENTO

- En primer lugar, agradezco a Dios por cuidarme y darme fortaleza para superar cada obstáculo presentado a lo largo de mi vida tanto en mi desarrollo personal y profesional.
- A la Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional de Ciencias Contables; por acogerme en sus aulas durante los años de mi formación profesional.
- A todos los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables, quienes han contribuido con sus enseñanzas y conocimientos en mi formación profesional.
- A mi Director de Tesis Dr. Marco Ruelas Humpiri por su aporte y orientación en el desarrollo de esta tesis; gracias por el apoyo, por sus sugerencias y guía en el desarrollo de la investigación.
- Al personal de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar
  - Ayaviri por su colaboración y tiempo dedicado en el desarrollo de las encuestas, y por facilitarme toda la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación.
- Por último a todas las personas que me han brindado ayuda directa o indirectamente en la realización de este trabajo.

*Muchas gracias a todos.*

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	12
---------------	----

ABSTRACT .....	13
----------------	----

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
---------------------------------------	----

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
------------------------------------	----

1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	17
-------------------------------	----

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	17
------------------------------------	----

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
---	----

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	17
--------------------------------	----

1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	17
------------------------------------	----

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
---	----

1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
-------------------------------	----

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
-----------------------------------	----

### CAPÍTULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO .....	19
--------------------------	----

2.1.1. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL.....	19
---	----

2.1.2. CONTROL GUBERNAMENTAL .....	20
------------------------------------	----

2.1.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	21
---	----

2.1.4. CONTROL INTERNO .....	26
------------------------------	----

2.1.5. GESTIÓN DE TESORERÍA .....	37
-----------------------------------	----

2.1.6. SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA.....	38
2.1.7. FONDOS PÚBLICOS.....	40
2.1.8. EJECUCIÓN FINANCIERA DE LOS INGRESOS .....	41
2.1.9. DEPÓSITO DE FONDOS PÚBLICOS .....	43
2.1.10. EJECUCIÓN FINANCIERA DE LOS GASTOS .....	43
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	45
2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.3.1. ANTECEDENTES LOCALES.....	51
2.3.2. ANTECEDENTES NACIONALES .....	52
2.3.3. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	54

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.4.1. MÉTODO ANALÍTICO .....	57
3.4.2. MÉTODO SINTÉTICO .....	57
3.4.3. MÉTODO DEDUCTIVO .....	57
3.4.4. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	58
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.5.1. POBLACIÓN .....	58
3.5.2. MUESTRA.....	59
3.6. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS .....	59

3.6.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	59
3.6.2. ENCUESTA.....	60
3.7. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS.....	60
3.7.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO .....	60
3.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	60
3.8. TÉCNICAS PARA LA CONTRASTACION DE HIPÓTESIS .....	61
3.9. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN .....	61
3.10. ÁMBITO DE ESTUDIO .....	63
3.10.1. DATOS DE LA ENTIDAD .....	63

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI.....	68
4.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA EN EL MANEJO DE FONDOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI. ....	81
4.3. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA UNA ADECUADA GESTIÓN EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI.....	100
4.4. DISCUSIÓN.....	104
4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	106
V. CONCLUSIONES .....	110
VI. RECOMENDACIONES .....	112

VII. REFERENCIAS .....	113
ANEXOS .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal del Área de Tesorería .....	59
Tabla 2: Ambiente de Control .....	68
Tabla 3: Evaluación de Riesgos .....	71
Tabla 4: Actividades de Control .....	73
Tabla 5: Información y Comunicación .....	76
Tabla 6: Supervisión .....	78
Tabla 7: Consolidado de la evaluación de la aplicación del Control Interno .....	80
Tabla 8: Cumplimiento de las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería .....	81
Tabla 9: Uso adecuado de los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad .....	82
Tabla 10: Centralización de los fondos públicos en la CUT .....	84
Tabla 11: Plazo para el registro y depósito de los ingresos recaudados .....	85
Tabla 12: Documentación sustentatoria de ingresos registrados en el SIAF-SP .....	86
Tabla 13: Documentación sustentatoria de gastos registrados en el SIAF-SP .....	88
Tabla 14: Pago de obligaciones en los plazos establecidos .....	89
Tabla 15: Pago a través de transferencias electrónicas .....	90
Tabla 16: Medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas .....	92
Tabla 17: Cumplimiento de la atención de gastos con cargo a Caja Chica .....	93

Tabla 18: Arqueos sorpresivos e inopinados efectuados a las oficinas que manejan fondos y valores .....	94
Tabla 19: Conciliaciones bancarias efectuadas de las cuentas corrientes y subcuentas de gasto (CUT) .....	95
Tabla 20: Ambiente adecuado para el archivo y custodia de la documentación sustentatoria de ingresos y gastos .....	97
Tabla 21: Consolidado del nivel cumplimiento de normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de implementación del SCI.....	24
Figura 2: Ambiente de Control .....	69
Figura 3: Evaluación de Riesgos .....	71
Figura 4: Actividades de Control.....	74
Figura 5: Información y Comunicación.....	76
Figura 6: Supervisión.....	78
Figura 7: Consolidado de la evaluación de la aplicación del Control Interno .....	80
Figura 8: Cumplimiento de las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería .....	81
Figura 9: Uso adecuado de los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad.....	83
Figura 10: Centralización de los fondos públicos en la CUT .....	84
Figura 11: Plazo de registro y depósito de los ingresos recaudados.....	85
Figura 12: Documentación sustentatoria de ingresos registrados en el SIAF-SP.....	87
Figura 13: Documentación sustentatoria de gastos registrados en el SIAF-SP.....	88

Figura 14: Pago de obligaciones en los plazos establecidos.....	89
Figura 15: Pago a través de transferencias electrónicas .....	91
Figura 16: Medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas.....	92
Figura 17: Cumplimiento de la atención de gastos con cargo a Caja Chica.....	93
Figura 18: Arqueos sorpresivos e inopinados efectuados a las oficinas que manejan fondos y valores .....	94
Figura 19: Conciliaciones bancarias efectuadas de las cuentas corrientes y subcuentas de gasto (CUT) .....	96
Figura 20: Ambiente adecuado para el archivo y custodia de la documentación sustentatoria de ingresos y gastos .....	97
Figura 21: Consolidado del nivel cumplimiento de normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería .....	100

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**AFP:** Administración de Fondos de Pensiones

**CGR:** Contraloría General de la República

**COSO:** Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

**CUT:** Cuenta Única de Tesoro

**DNTP:** Dirección Nacional de Tesoro Público

**INTOSAI:** Organización Internacional de Entidades Fiscalizadores Superiores

**MAPRO:** Manual de Procedimientos

**MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas

**MOF:** Manual de Organización y Funciones

**NGT:** Norma General de Tesorería

**OCI:** Órgano de Control Institucional

**ROF:** Reglamento de Organización y Funciones

**SIAF-SP:** Sistema Integrado de Administración Financiera - Sector Público

**SCI:** Sistema de Control Interno

**SUNAT:** Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como título: “El Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017”, cuyos objetivos fueron evaluar la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería y determinar el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos de la entidad municipal en mención. Para la realización del trabajo de investigación se utilizaron los métodos: analítico, deductivo y descriptivo; teniendo como técnicas para la recopilación de datos: el análisis documental y la encuesta; los que nos permitieron establecer las siguientes conclusiones: El nivel de aplicación del Control Interno es bajo con un promedio porcentual de 61%, debido a que el conocimiento de las normas y políticas de Control Interno es bajo, no se cuenta con un Código de Ética, el ROF, MOF y MAPROS no están actualizados, existe limitado acceso a las capacitaciones del personal, no se han definido políticas de administración de riesgos, la segregación de funciones, rotación de personal, revisión de desempeño y resguardo de archivo no son apropiados, la comunicación e información son deficientes, no se realizan actividades de supervisión con respecto a todos los procesos. El nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería es medio con un promedio porcentual de 58%, debido a que no se emplea adecuadamente los manuales de procedimientos, no se cuenta con una completa documentación sustentatoria de ingresos y gastos, falta de atención oportuna de las solicitudes de oficinas que requieren el uso de fondos de Caja Chica, no se tiene un adecuado ambiente para la cautela de la documentación sustentatoria.

**Palabras Clave:** Control Interno, Fondos Públicos, Gestión de Tesorería, Normas y Procedimientos de Tesorería.

## ABSTRACT

This research work has the title: "Internal Control in Treasury Management of the Provincial Municipality of Melgar - Ayaviri, 2017 period", whose objectives were to evaluate the application of Internal Control in Treasury Management and determine the level of compliance with treasury rules and procedures in the management of public funds of the municipal entity in question. For the realization of the research work the methods were used: analytical, deductive and descriptive; having as techniques for data collection: documentary analysis and survey; those that allowed us to establish the following conclusions: The level of application of Internal Control is low with a percentage average of 61%, because the knowledge of Internal Control rules and policies is low, there is no Code of Ethics , ROF, MOF and MAPROS are not up to date, there is limited access to staff training, no risk management policies have been defined, segregation of duties, staff turnover, performance review and file protection are not appropriate, communication and information are poor, there are no supervisory activities regarding all processes. The level of compliance with the treasury rules and procedures is medium with a percentage average of 58%, because the procedures manuals are not used properly, there is no complete supporting documentation of income and expenses, lack of timely attention of the requests of offices that require the use of funds from Caja Chica, there is no adequate environment for the caution of the supporting documentation.

**Key Words:** Internal Control, Public Funds, Treasury Management, Treasury Rules and Procedures.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El Control Interno es una herramienta necesaria que en los últimos años ha adquirido mayor importancia debido a que permite suprimir y/o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las organizaciones, con el fin de evitar fraudes y lograr la eficiencia y eficacia operativa. El Control Interno gubernamental está enfocado a brindar una seguridad razonable para que las entidades públicas cumplan con su misión, y adquiere relevancia como una herramienta a través de la cual se controla y organiza la administración pública, en busca de la consecución de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación de productos y servicios públicos (Contraloría General de la República, 2014). Por ello, la presente investigación se llevó a cabo en virtud de la problemática detectada en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar – Ayaviri, el cual carece de un Sistema de Control Interno que asegure la efectividad y eficacia de las operaciones para mejorar los servicios, actividades y procedimientos realizados para obtener mejores resultados y dar seguridad razonable sobre la información y manejo de los fondos públicos.

Las municipalidades son organizaciones del sector público nacional, regidas por la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de Municipalidades. Ley N° 27972, y demás normas reglamentarias, que representan al Gobierno Local con fines y objetivos orientados a la promoción del desarrollo local, económico, administrativo, políticas integrales y actuando con transparencia en el uso de los recursos que administra. Asimismo es importante mencionar que el Área de Tesorería es parte de la administración financiera del sector gubernamental encargada del manejo y gestión de los fondos

públicos, por lo tanto; es responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos que laboran en dicha área promover un adecuado manejo y aplicación de los recursos financieros, con transparencia y responsabilidad para el bien de la gestión y poder disminuir posibles riesgos financieros de la entidad. En ese sentido, el objetivo general de la investigación es determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Tesorería.

El trabajo de investigación comprende los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I:** Contiene la introducción, el planteamiento del problema, formulación del problema, hipótesis y objetivos de la investigación.

**CAPÍTULO II:** Se desarrolla la revisión de literatura, donde se detalla el marco teórico, el marco conceptual y los antecedentes de la investigación.

**CAPÍTULO III:** Abarca los materiales y métodos, donde se desarrolla el tipo, diseño y la metodología de la investigación, la población, muestra, técnicas para la recopilación, procesamiento de datos y contratación de hipótesis, y el ámbito de estudio.

**CAPÍTULO IV:** Contiene los resultados y discusión.

**CAPÍTULO V:** Se desarrollan las conclusiones.

**CAPÍTULO VI:** Se dan a conocer las recomendaciones

**CAPÍTULO VII:** Comprende las referencias bibliográficas.

En la parte final se encuentran los anexos.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Control Interno es una herramienta de gestión, orientada a prevenir riesgos y promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía, así como resguardar los recursos del Estado y mitigar irregularidades o actos de corrupción (Contraloría General de la República, 2014). Asimismo debemos indicar que el Control Interno está a cargo de la propia entidad pública, su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores.

La situación actual nos muestra que la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri presenta una débil implementación del Control Interno, debido a que no se cumplen con las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la Republica y presenta deficiencias en la aplicación de los procesos de Control Interno respecto a la Gestión del Área de Tesorería; el que se encuentra debilitada e influyendo así en la calidad del desempeño de la entidad, se ha evidenciado que las normas de tesorería no se cumplen adecuadamente; las mismas que afectan la supervisión y gestión del manejo de fondos públicos.

Mediante la Ley de Control Interno de las entidades del Estado. Ley N° 28716 y las Normas de Control Interno, que fueron aprobadas por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG; se regula el funcionamiento, establecimiento, mantenimiento y evaluación del Control Interno en todas las entidades del Estado.

Por lo antes referido, se debe realizar la gestión adecuada para la aplicación del Control Interno en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, que permita mejorar el cumplimiento de normas y procedimientos, identificar y responder a los riesgos, contar con personal capacitado en sus funciones, entre otros; lo cual ayudara a cumplir los objetivos del Área de Tesorería.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera el Control Interno influye en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a. ¿Cómo es la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri?
- b. ¿En qué medida se cumplen las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El Control Interno es bajo e influye directamente en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017.

### **1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- a. La aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es bajo, debido al desconocimiento de las normas.
- b. El nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería es medio e influye directamente en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Evaluar la aplicación Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.
- b. Determinar el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.
- c. Proponer lineamientos de Control Interno para una adecuada Gestión en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanzan al personal que presta servicio en ellas, independientemente del régimen que las regula (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, artículo 12°).

##### 2.1.1.1. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

El Sistema Nacional de Control está conformado por los siguientes órganos de control:

- a. La Contraloría General, como ente técnico rector.
- b. Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.
- c. Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera,

de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, artículo 13°).

### **2.1.2. CONTROL GUBERNAMENTAL**

En el Perú, el Control Gubernamental se encuentra normado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, el cual en el artículo 6° señala que el Control Gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

#### **2.1.2.1. TIPOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL**

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

##### **A. CONTROL INTERNO**

Comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectuó correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. Es decir su aplicación se configura antes, durante y después de realizar las operaciones en la entidad pública (Ley

Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, artículo 7°).

## **B. CONTROL EXTERNO**

Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que competen aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, artículo 8°).

### **2.1.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716, en el artículo 3° señala que el Sistema de Control Interno es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos del Control Interno indicados en el artículo 4° de la presente Ley. Sus componentes son: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Es el conjunto de elementos organizacionales (planeación, control de gestión, organización, evaluación de personal, normas y procedimientos, sistemas de información y comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica. En

otras palabras, el Sistema de Control Interno no es un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes que lo conforman solo afecta al siguiente, sino que es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De ahí la importancia de entender que el Sistema de Control Interno es un conjunto armónico, que facilita que todas las áreas de la organización se comprometan activamente en el ejercicio del control, como un medio que contribuye positivamente a alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestos en cada una de las dependencias, para que consecuentemente, pueda cumplir los fines del Estado de acuerdo con las funciones que le han sido asignadas (Contraloría General de la República, 2014).

Forman parte del Sistema de Control Interno: la administración y el Órgano de Control Institucional, de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

### **2.1.3.1. PRINCIPIOS APLICABLES AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **A. AUTOCONTROL**

En cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.

## **B. AUTORREGULACIÓN**

Capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones.

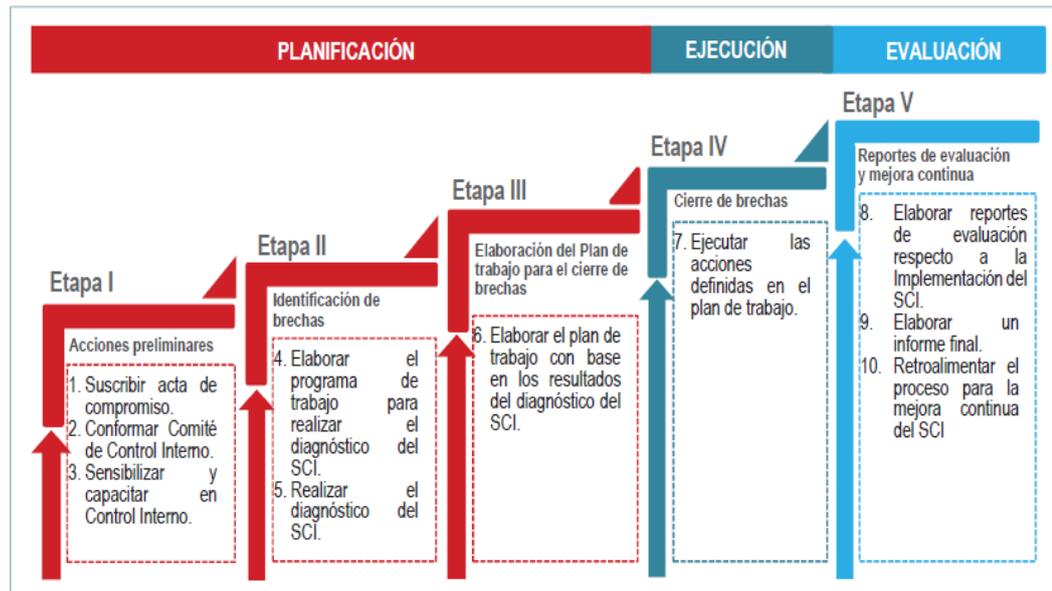
## **C. AUTOGESTIÓN**

Por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

Según Argandoña (2010) el autocontrol es el primer nivel de evaluación, la autorregulación permite aprobar disposiciones internas a la medida de la entidad sin exagerar o limitar la aplicación de las políticas y procedimientos, y la autogestión permite insertar el control en el proceso administrativo integrado y desarrollado del control en las operaciones del ente (pág. 180).

### **2.1.3.2. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Las entidades inician o complementan su implementación de acuerdo al siguiente modelo de implementación, observando en qué etapa y fase se encuentran:



**Figura 1.** Modelo de implementación del SCI

**FUENTE:** Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, 2017, pág. 5

## A. PLANIFICACIÓN

La efectividad de la implementación del SCI depende en gran medida del cumplimiento de las actividades, que constituyen cada una de las tres etapas que componen la fase de planificación. Esta fase tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI.

En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad mediante un compromiso formal y por escrito del Titular y la Alta Dirección con el proceso de implementación del SCI y la constitución de un Comité de Control Interno responsable del mismo.

Entre las acciones a seguir, está la formulación de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un Plan de Trabajo. Este comprende las acciones apropiadas que deben seguirse para la implementación del SCI que asegure razonablemente su efectivo funcionamiento (Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG , 2017, pág. 6).

## **B. EJECUCIÓN**

La importancia de esta fase radica en la implementación de cada una de las acciones definidas en el plan de trabajo para el cierre de brechas.

Se ejecutan las acciones para cerrar las brechas identificadas como resultado del diagnóstico del SCI.

El Titular de la entidad dispone a las unidades orgánicas, de acuerdo a sus competencias, la ejecución de las actividades indicadas en el plan de trabajo para el cierre de brechas del SCI, de acuerdo a los plazos establecidos.

Las unidades orgánicas incorporan en sus planes operativos las actividades que corresponden de acuerdo al plan de trabajo a fin de comprometer recursos para la ejecución de las mismas (Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG , 2017, pág. 16).

## **C. EVALUACIÓN**

Siguiendo con el modelo secuencial de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a las fases de planificación y ejecución.

Este proceso de evaluación es efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se toman las medidas que modifiquen los

procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado (Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG , 2017, pág. 17).

#### 2.1.4. CONTROL INTERNO

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, COSO por sus siglas en inglés (2013), el Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (pág. 3).

De la cita anterior sobresalen algunos puntos que permitirán entender esta definición:

- a. El Control Interno ayuda a cumplir los objetivos relacionados con las actividades u operaciones de la entidad.
- b. Es un proceso efectuado por administración donde incluye tareas y actividades, por lo que es un medio para conseguir los objetivos.
- c. El Control Interno es realizado por el administrador y por todo el personal de la entidad.
- d. Proporciona seguridad razonable, pero no una seguridad absoluta.
- e. Se puede aplicar a cualquier entidad.

Se define al Control Interno como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos

por el titular o funcionario designado (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006, pág. 8).

El Control Interno es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas (Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, 2016, pág. 4).

Según Argandoña (2010), definido de una manera sencilla, el Control Interno es el proceso por el cual una organización gobierna sus actividades para alcanzar su misión de forma eficaz y eficiente. El Control Interno no debe ser visto como sistemas separados y especializados dentro de una organización gubernamental. Más bien se debe reconocer como una parte integral de cada sistema que la gerencia utiliza para orientar sus actividades (pág. 213).

#### **2.1.4.1. TIPOS DE CONTROL INTERNO**

##### **A. CONTROL INTERNO PREVIO**

Conjunto de acciones de reserva que se realizan antes de la ejecución de los procesos y operaciones. Lo aplica el alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales. Su finalidad es que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional.

## **B. CONTROL INTERNO SIMULTÁNEO**

Conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de proceso y operaciones. Tiene la misma aplicación y finalidad que el control previo.

El Control Interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre las base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, artículo 7°).

## **C. CONTROL INTERNO POSTERIOR**

Conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de procesos y operaciones. Tiene la misma aplicación y finalidad que el control previo.

Es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el Órgano de Control Institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado; así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultadas obtenidos (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, artículo 7°).

#### **2.1.4.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

El COSO (2013) establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del Control Interno:

##### **A. OBJETIVOS OPERATIVOS**

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

##### **B. OBJETIVOS DE INFORMACIÓN**

Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

##### **C. OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO**

Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que está sujeta la entidad (pág. 13).

Asimismo la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, señala que los objetivos del Control Interno para el Sector Público son los siguientes:

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

- b. Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal como mecanismo de lucha contra la corrupción.
- c. Efectuar una rendición de cuentas oportuna con información válida y confiable.
- d. Adaptarse a los cambios del entorno y lograr efectos sustantivos sobre los resultados de la entidad mediante la mejora continua (pág. 4).

#### **2.1.4.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. El titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión de Control Interno, así como en mantener una infraestructura sólida de Control Interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, pág. 9).

Es decir la responsabilidad de Control Interno corresponde a la alta dirección, funcionarios y todo el personal de la entidad en sus diferentes niveles en que se estructura, en el desarrollo de funciones y actividades.

#### **2.1.4.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno es importante porque trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación se presentan los principales beneficios:

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

En suma, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. La implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve entonces:

- a. La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.
- b. La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
- c. El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.

- d. La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- e. La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
- f. La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.
- g. La efectividad de las operaciones y actividades.
- h. El cumplimiento de la normativa.
- i. La salvaguarda de activos de la entidad (Contraloría General de la República, 2014, pág. 12).

#### **2.1.4.5. NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO**

Mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, el órgano técnico rector del Sistema Nacional de Control aprueba las Normas de Control Interno. Esta norma tiene carácter reglamentario de la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716, que regula el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del Sistema de Control Interno en todas las entidades del Estado.

El objetivo de las Normas de Control Interno es propiciar el fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

Las Normas de Control Interno comprende entre otros aspectos la Organización del Sistema de Control Interno, los Roles y Responsabilidades, las Limitaciones a la eficacia del Control Interno, así como normas generales para el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación, y prevención y monitoreo, entre otros aspectos.

#### **2.1.4.6. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El enfoque moderno establecido por el COSO, la guía de INTOSAI y la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716, señala que los componentes del Control Interno se interrelacionan entre si y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en todas las entidades del Estado, se organiza en base a los siguientes cinco componentes:

##### **A. AMBIENTE DE CONTROL**

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716, en el artículo 3°, señala que el ambiente de control es 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.

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciado la consciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores (Mantilla, 2012, pág. 69).

Según el COSO (2013), el entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. La dirección refuerza las expectativas sobre el Control Interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos, los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la asignación de responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales componentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño (pág. 4).

La importancia de este componente radica en el establecimiento de una cultura de Control Interno mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas. El ambiente de control es la base que sostiene a los demás componentes del SCI. Sin un sólido ambiente de control el adecuado establecimiento de los demás componentes resulta ineficaz (Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG , 2017, pág. 33).

## **B. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716 en el artículo 3° menciona que 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.

Según el COSO (2013), cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la

posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia (pág. 4).

Para implementar el presente componente se diseña y aplica una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando una respuesta a los riesgos que está expuesta la institución, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos (Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG , 2017, pág. 34).

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

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716, en el artículo 3° señala que son actividades de control gerencial, las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Según el COSO (2013), las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales

como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial (pág. 4).

La implementación del componente actividades de control gerencial está relacionada con el componente de evaluación de riesgos y son aplicados de manera conjunta y en forma continua. Asimismo, las actividades de control pueden ser implementados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos (Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG , 2017, pág. 35).

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

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716, en el artículo 3° señala que los sistemas de información y comunicación, son aquellos a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y Control Interno institucional.

Según el COSO (2013), la información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de Control Interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria (pág. 5).

#### **E. SUPERVISIÓN**

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716, en el artículo 3° señala que el seguimiento de resultados; consistente en la revisión y

verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de Control Interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.

Según el COSO (2013) las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del Control Interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección.

Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda (pág. 5).

#### **2.1.5. GESTIÓN DE TESORERÍA**

La gestión (o management) es el procedimiento por el cual se supervisan una serie de recursos esenciales teniendo en cuenta el objetivo final para lograr los objetivos de la institución. Un destacado entre los recursos esenciales es la población en general que trabajan para la institución. Los administradores guían bastante sus esfuerzos para planificar, dirigir y controlar los trabajos de estos recursos humanos. La Real Academia Española, define a la Gestión como la acción y efecto de gestionar, acción y efecto de Administrar.

Tesorería según López & Nuria (2012), es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. La contabilidad registra dicha ejecución. Por ejemplo, Recursos Humanos realiza el cálculo de los sueldos a pagar; Tesorería se encarga de asegurar de que haya suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en la fecha prevista, y de dar las órdenes de pago (pág. 27).

La Gestión de Tesorería es un concepto más amplio que el de Tesorería e implica un control de los flujos monetarios, esto quiere decir un control del dinero que entra y sale, a donde va, en que momento y que costos o beneficios producen esos movimientos en la entidad. (Promove Consultoria e Formación SLNE, 2012, pág. 31).

Por lo que se puede definir que la Gestión de Tesorería es administrar los movimientos de flujos monetarios de manera correcta, teniendo en cuenta las normas, procedimientos, técnicas o instrumentos para la previsión de ingresos y egresos que necesite la entidad.

#### **2.1.6. SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA**

Las actividades de tesorería en el Estado, están enmarcadas dentro del Sistema Nacional de Tesorería, en ese sentido la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Ley N° 28112 en el artículo 22°, lo define como el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos, promoviendo la eficacia y la eficiencia, en un contexto de transparencia y responsabilidad fiscal, se rige por los principios de unidad de caja y economicidad; y tiene por objetivo normar

todo lo relacionado al manejo eficiente de los fondos públicos a través de las subcuentas del Tesoro Público y otros instrumentos de pagaduría.

#### **2.1.6.1. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA**

Según la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, en el artículo 4° señala que el Sistema Nacional de Tesorería está conformado de la siguiente manera:

##### **A. EN EL NIVEL CENTRAL**

Por la Dirección Nacional del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, que es el órgano rector del Sistema y como tal aprueba la normatividad, implementa y ejecuta los procedimientos y operaciones correspondientes en el marco de sus atribuciones.

##### **B. EN EL NIVEL DESCENTRALIZADO U OPERATIVO**

Por las Unidades Ejecutoras y dependencias equivalentes en las Entidades del Sector Público comprendidas en la presente Ley y sus correspondientes tesorerías u oficinas que hagan sus veces.

## **2.1.6.2. MARCO NORMATIVO DEL SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA**

- Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693.
- Resolución Directoral N° 026-80-EF/77.15 (16/05/80) y su ampliatoria aprobada con Resolución Directoral N° 008-89-EF/77.15.01 (12/01/89), establece las Normas Generales del Sistema de Tesorería, las mismas que son de aplicación y cumplimiento por las Oficinas de Tesorería de las entidades que manejan recursos financieros del Estado.
- Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Ley N° 28112.
- Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15 y sus modificatorias aprobada por Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15.

## **2.1.7. FONDOS PÚBLICOS**

### **2.1.7.1. DEFINICIÓN**

La Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, en el artículo 10°, señala que los fondos públicos son todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las unidades ejecutoras o entidades realizan, con arreglo a Ley.

### **2.1.7.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS**

La administración de fondos públicos es la actividad central del Sistema Nacional de Tesorería, cuyo objetivo es lograr un moderno y eficiente manejo de los recursos financieros del Estado.

Los fondos públicos provenientes de la recaudación tributaria nacional, así como de aquellos ingresos no tributarios, son administrados y registrados por la Dirección Nacional de Tesoro Público (DNTP).

Los fondos públicos generados u obtenidos en la producción o prestación de los bienes y servicios autorizados con arreglo a Ley, se encuentran bajo la administración y registro de las unidades ejecutoras y entidades que los generan (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, artículo 11°).

### **2.1.8. EJECUCIÓN FINANCIERA DE LOS INGRESOS**

La ejecución financiera de los ingresos públicos se realiza a través de la ejecución de las siguientes etapas:

#### **A. DETERMINACIÓN**

Es el acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, la base legal, el monto, las condiciones y plazos o periodicidad de la recaudación de los fondos y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una entidad pública (Alvarado, 2015, pág. 60).

La determinación del ingreso corresponde al área, dependencia encargada o facultada y se sujeta a lo siguiente:

- a. Norma legal que autoriza su percepción o recaudación.

- b. Identificación del deudor u obligado al pago, con indicación de los datos necesarios para hacer efectiva la cobranza y, de ser el caso, las garantías o medidas cautelares que correspondan.
- c. Liquidación del monto por cobrar.
- d. Oportunidad y/o periodicidad de la cobranza, así como los intereses aplicables.
- e. Tratamiento presupuestal aplicable a la percepción o recaudación posterior (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, artículo 24°).

La información de la etapa del determinado se registra en el SIAF-SP, sobre la base de la documentación sustentatoria respectiva.

## **B. PERCEPCIÓN O RECAUDACIÓN**

Es la etapa en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva de los fondos, sobre la base de la emisión o, de ser el caso, la notificación de la documentación generada en la fase de la determinación (Alvarado, 2015, pág. 62).

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

- a. Emisión y, de ser el caso, notificación del documento de la determinación.
- b. Evidencia de haberse recibido los fondos o de haberse acreditado su depósito o abono en la cuenta que corresponda (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, artículo 24°).

Dichos ingresos se registran en el SIAF-SP, sobre la base de documentos, tales como recibos de ingresos, papeletas de depósito, notas de abono, tickets, boletas de venta, facturas o estados bancarios.

### **2.1.9. DEPÓSITO DE FONDOS PÚBLICOS**

Los fondos públicos se depositan en forma íntegra dentro de las veinticuatro (24) horas de su percepción o recaudación, salvo los casos regulados por el Sistema Nacional de Tesorería, procediéndose a su debido registro (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, artículo. 27°).

### **2.1.10. EJECUCIÓN FINANCIERA DE LOS GASTOS**

La ejecución financiera del gasto se ejecuta a través del pago de las obligaciones de gasto a través de bienes y servicios contraídos en el marco de los créditos presupuestarios autorizados en los respectivos presupuestos institucionales de los pliegos (Alvarado, 2015, pág. 64).

La etapa de la ejecución del gasto comprende las fases siguientes:

#### **A. COMPROMISO**

Es el acto de administración mediante el cual se afecta preventivamente el presupuesto de la entidad, y se realiza dentro del marco de los créditos presupuestarios aprobados en el presupuesto institucional del pliego para el año fiscal con sujeción al monto de la programación de compromiso anual (PCA) por el monto total anualizado de la obligación (Alvarado, 2015, pág. 66).

#### **B. DEVENGADO**

Es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor (Andia, 2016, pág. 160).

## FORMALIZACIÓN DEL DEVENGADO

El devengado, sea en forma parcial o total, se produce como consecuencia de haberse verificado lo siguiente:

- a. La recepción satisfactoria de los bienes adquiridos; o,
- b. La efectiva prestación de los servicios contratados; o,
- c. El cumplimiento de los términos contractuales o legales, cuando se trate de gastos sin contraprestación inmediata o directa; y,
- d. El registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP) (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, artículo 29°).

## AUTORIZACIÓN DEL DEVENGADO

La autorización para el reconocimiento de los devengados es competencia del Director General de Administración o quien haga sus veces, en la Unidad Ejecutora o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, artículo 30°).

## C. PAGO

Es el acto administrativo mediante el cual se procede a extinguir, parcial o totalmente la obligación contraída por la Unidad Ejecutora hasta por el monto del Gasto Devengado y registrado en el SIAF-SP, con cargo a la correspondiente Especifica del Gasto, cualquiera que sea la fuente de financiamiento (Andia, 2016, pág. 162).

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**ARQUEO:** Recuento o verificación a una fecha determinada de la existencia en efectivo y valores, así como de los documentos que forman parte del saldo de una cuenta o fondo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

**AUTORIZACIÓN DE GIRO:** Proceso por el cual la Dirección Nacional del Tesoro Público aprueba a favor de las Unidades Ejecutoras que financian sus presupuestos con recursos administrados y canalizados por referida Dirección Nacional, el monto límite para proceder al giro de cheques, emisión de cartas orden, o transferencias electrónicas con cargo a las respectivas cuentas bancarias (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pág. 2017).

**CALENDARIO DE COMPROMISOS:** Acto de administración de programación mensual para hacer efectivo la ejecución de las obligaciones comprometidas y devengadas, con sujeción a la percepción de los ingresos que constituye su financiamiento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

**CHEQUE:** Documento utilizado como medio de pago por el cual una persona (el librador) ordena a una entidad bancaria (el librado) que pague una determinada cantidad de dinero a otra persona o empresa (el beneficiario o tenedor). El librador puede ser también el beneficiario, como ocurre cuando uno utiliza un cheque para sacar dinero de su propia cuenta (Banco de España, 2010).

**CONCILIACIÓN BANCARIA:** Comparación de los movimientos registrados en el estado bancario de cada una de las cuentas bancarias respecto del Libro Bancos para verificar la concordancia entre ambos a una fecha determinada (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

**CONTRALORÍA GENERAL:** Es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785, artículo 16°).

**CONTROL:** El Diccionario de la Real Academia define el control como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir. Por su parte, WordReference, establece que el control implica comprobar e inspeccionar una cosa (ejem. control de calidad, sanidad, etc.), tener dominio o autoridad sobre alguna cosa (ejem. perder el control del coche) o limitar o verificar una cosa (ejem. control de gastos, control de velocidad, etc.). A nivel académico, respecto de los estudios del ciclo gerencial y sus funciones, el control se define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos”. En la misma línea, el control como actividad de la administración “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (Contraloría General de la República, 2014, pág. 10).

**COSO:** Es un comité creado en los Estados Unidos en 1985, que se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento mediante el desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre el Control Interno, la gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude

diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión y reducir el gado de fraude en las organizaciones. COSO es una iniciativa del sector privado, patrocinado y financiado conjuntamente por: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) y The Institute of Internal Auditors (IIA) (COSO, 2013, pág 5 ).

**CUENTA PRINCIPAL DE TESORO PÚBLICO:** Cuenta bancaria ordinaria abierta a nombre de la DNTP en el Banco de la Nación, en la que se centraliza los fondos que administra y registra (Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, artículo 15°).

**CUENTA ÚNICA DE TESORO - CUT:** Puede definirse como una estructura unificada de las cuentas bancarias del gobierno que facilita la consolidación y la utilización óptima de los recursos de efectivo del gobierno. En otras palabras, la CUT es una cuenta bancaria o un conjunto de cuentas bancarias interrelacionadas a través de las cuales el gobierno realiza todas sus transacciones de ingresos y pagos y obtiene un panorama consolidado de su posición de caja al final del día (Fainboim Yaker & Pattanayak, 2012, pág. 3).

**CULTURA DE CONTROL:** Conjunto de costumbres, conocimientos y actividades con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgo (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, pág. 35).

**ECONOMÍA:** - Relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad y el nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad y en el lugar requerido (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785).

**EFFECTIVIDAD:** Es el grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785).

**EFICIENCIA:** Relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785).

**ÉTICA:** Consiste en el conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785).

**GESTIÓN DE RIESGOS:** Es la gestión que se efectúa para limitar y reducir el riesgo asociado con las actividades de la organización, a diferentes niveles. Incluye actividades que identifican, miden, valoran, limitan y reducen el riesgo (Argandoña, 2010, pág. 495).

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:** Posibilita conocer eventos potenciales bajo control de la entidad o no, que ponen en riesgo el logro de la visión; establece agentes generadores, causas y efectos de su ocurrencia (Argandoña, 2010, pág. 472).

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – MOF:** Documento normativo que detalla la estructura, funciones específicas a nivel de cargo o puestos de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de coordinación, requisitos y tareas

correspondientes a las diferentes unidades orgánicas de la institución (Andia, 2016, pág. 409).

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – MAPRO:** Herramienta técnica que, coadyuva a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de las instituciones o empresas. Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberían ser realizadas, ya sea conjunta y separadamente (Andia, 2016, pág. 412).

**PLAN DE CONTINGENCIA:** Instrumento de gestión que contiene medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones de la entidad (Argandoña, 2010, pág. 887).

**REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – ROF:** Documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades (Andia, 2016, pág. 394).

**RIESGO:** Posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa al logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, pág. 17).

**SEGURIDAD RAZONABLE:** Escenario en el que la posibilidad de materialización del riesgo disminuye, y la posibilidad de lograr los objetivos se incrementa.

**SUBCUENTAS BANCARIAS DE GASTO:** Cuentas dependientes de la Cuenta Principal del Tesoro Público, abiertas en el Banco de la Nación a nombre de las Unidades Ejecutoras o Entidades equivalentes para el registro de las operaciones de pagaduría sobre la base de las autorizaciones aprobadas por la DNTP, en el proceso de ejecución del gasto público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

**TESORO PÚBLICO:** Comprende la administración centralizada de los recursos financieros por toda fuente de financiamiento generados por el Estado y considerados en el presupuesto del Sector Público, por parte del nivel central y de las oficinas de tesorerías institucionales, de manera racional, óptima, minimizando costos y sobre la base de una adecuada programación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

**TRANSPARENCIA:** Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y como se invierten los recursos públicos (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785).

**VALORACIÓN DEL RIESGO:** Fase de la administración de riesgos que determina el nivel o grado de exposición de la entidad al impacto del riesgo, permite estimar las prioridades en su tratamiento (Argandoña, 2010, pág. 472).

## 2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.3.1. ANTECEDENTES LOCALES

(Quispe L. , 2006), en su investigación: “Evaluación del Control Interno del área de Tesorería de las REDESS Sandia”, concluye: La estructura del Control Interno de la Unidad de Tesorería, presenta deficiencias en su organización, debido a que carece de instrumentos básicos de gestión como el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), Reglamentos de Organizaciones y Funciones (ROF), organigrama aprobado y manual de procedimientos del Sistema de Tesorería; asimismo, se ha verificado que existe un descuido en la conservación de los documentos fuente del movimiento de fondos, demostrando de esta manera que el personal de tesorería desconoce sus funciones.

(Pacompiá, 2013), en su tesis titulada: “Nivel de implementación del Control Interno de acuerdo a la R.C. N° 320-2006-CG en la Municipalidad Distrital de Capachica, periodo 2010” concluye que la aplicación de Control Interno es deficiente, la implementación de los componentes del Control Interno no se ha formalizado, menos implementado. El titular, los funcionarios y servidores de la municipalidad son responsables de la falta de implementación de una estructura sólida de Control Interno, que promueve el logro de sus objetivos; así como la eficiencia, eficacia y economía de las actividades u operaciones.

(Mamani, 2016), en su tesis titulada: “Normas de Control Interno en el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Asillo Provincia de Azángaro Región Puno periodo 2013-2014”, concluye que se ha evidenciado que existe un regular cumplimiento, respecto a la unidad de caja en tesorería, se tiene que solo 47% del personal administrativo considera que se cumple con esta norma; en relación a las

conciliaciones bancarias, su cumplimiento fue el 33%; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue el 20% y lo concerniente a uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, su cumplimiento fue el 30% y el uso de fondos para pagos en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue el 50% respectivamente.

(Quispe J. , 2017), en su tesis: “Aplicación de las normas de Control Interno en la Unidad de Tesorería de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Puno, períodos 2015-2016”, concluye que las normas no se vienen cumpliendo en su totalidad incidiendo así de manera negativa en la Unidad de Tesorería. En cuanto a los procesos de Control Interno, se ha evidenciado para ambos períodos que el 70% desconoce los procesos de Control Interno; esto debido a que el personal en su mayoría no recibe la capacitación adecuada para que facilite y mejore su desenvolvimiento.

### **2.3.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

(Pari, 2018), en su trabajo de investigación titulada: “El Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa de las Municipalidades del Perú: caso Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2017”, concluye que el Control Interno es un proceso integral y una herramienta de apoyo, su aplicación y funcionamiento efectiva permite una gestión óptima y una influencia favorable con resultados satisfactorios. Respecto al caso de estudio: la Municipalidad Distrital de Calana no cuenta con un adecuado Control Interno. La aplicación del componente ambiente de control en un 50%, evaluación de control 100%, información y comunicación 67%, evaluación de riesgos 0% y supervisión 0%, por lo tanto el control interno no influye positivamente en la gestión administrativa de la Municipalidad, ello refleja que no cuentan con personal capacitado con responsabilidades para llevar un adecuado

control y cumplimiento de los manuales, procedimientos establecidos. Sin embargo las bases teóricas señalan que son efectivos y favorables si operan en forma conjunta.

(Flores, 2016), en su tesis: “Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015”, llegó a los siguientes resultados: El 53% de encuestados conocían los principios del Control Interno, el 40% opinaron que la normas y procedimientos de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz están establecidos, que deben atender la solicitud del usuario y custodiar la caja chica, el 47% conocían las funciones del Área de Tesorería, por lo que se puede verificar que el Control Interno según los aspectos teóricos y los resultados empíricos apoyan favorablemente las funciones que ejerce el personal de Tesorería.

(Luna, 2016), en su trabajo de investigación: “Las Normas del Sistema de Tesorería y el nivel de eficiencia de los fondos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza - Tacna, 2015”, concluye que la aplicación de las Normas del Sistema de Tesorería se relaciona con el nivel de eficiencia del manejo de los fondos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza Tacna, 2015 y se obtuvo como resultado valor  $p= 0,012$ , por lo que se afirma que si existe relación significativa. Al respecto tanto el nivel de aplicación de las normas y el nivel de eficiencia tuvieron como resultado “medio” en ambas variables.

(Colque, 2016), en su trabajo de investigación: “Propuesta de diseño de Control Interno como herramienta en la mejora de la Gestión Administrativa de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro periodo 2014”, concluye que: El nivel de Control Interno en la Unidad de Tesorería en la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro – Periodo 2014 reportado se puede considerar como INICIAL (Grado de Madurez=1), donde se ha determinado la

existencia de deficiencias en el Control Interno dentro del proceso de las operaciones de la unidad de Tesorería, tales como: ausencia de conciliaciones CUT, autorización verbal del jefe, falta de segregación de funciones, personal no calificado; las mismas que afectan la supervisión y gestión del manejo del efectivo. Por ende es importante el diseño de control interno como herramienta en la mejora de la gestión administrativa de la unidad de Tesorería de la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro.

### **2.3.3. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

(Olmedo, 2017) en su proyecto de investigación titulado: “Evaluación del Control Interno del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Pichincha para proponer mejoras basadas en el informe COSO ERM”, llegó a la conclusión de que el Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha no posee una apropiada administración del riesgo, puesto que es un área que trabaja únicamente con métodos correctivos más no preventivos, por lo que puede verse perjudicada ya que no se tienen identificadas posibles debilidades y por tanto no se las puede mitigar.

(Lucero & Valladolid, 2013), en su investigación “Evaluación del Control Interno al Departamento de Tesorería de la Superintendencia de Bancos y Seguros con Corte 2012”, llegaron entre otras conclusiones a lo siguiente: Al ejecutar la evaluación de Control Interno en el Departamento de Tesorería el riesgo es bajo, refleja debilidades en ciertos procesos pero estas pueden ser corregidas con la implementación de algunos controles; si bien es cierto el manejo de fondos es un elemento importante por los riesgos que pueden existir por lo que es necesario la observancia del cumplimiento en los elementos de control.

(Garzón & Pineda, 2005), en su tesis: “Evaluación del sistema de Control Interno para la Sección Liquidación y Recaudo de Rentas de la Tesorería del Municipio de Belén (Boyacá)”, concluye que la Administración Municipal, en todos sus niveles, se caracteriza por un inadecuado conocimiento, comprensión y compromiso hacia el sistema de Control Interno y sus componentes, generando desinterés e indiferencia frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio ha reunido las condiciones para ser considerada como una investigación aplicada. Esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos bien definidos, es decir se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad (Carrasco, 2009, pág. 43).

#### 3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue descriptiva-explicativa en un primer momento, y finalmente correlacionada. En este nivel el investigador conoce y da a conocer las causas o factores que han dado origen o han condicionado la existencia y naturaleza del hecho o fenómeno en estudio. Así mismo indaga sobre la relación recíproca y concatenada de todos los hechos de la realidad, buscando dar una explicación objetiva, real y científica a aquello que se desconoce.

#### 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se utilizó es no experimental transeccional o transversal, por lo que se realizó sin manipular deliberadamente las variables de estudio, es decir se observó y describió los hechos en su contexto natural, para después analizarlos. A través del diseño transeccional o transversal se recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e

interrelación en un momento determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 149 y 151).

### **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. MÉTODO ANALÍTICO**

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método sirvió para realizar un análisis detallado de acuerdo a la muestra presentada del problema del bajo nivel de aplicación del Control Interno y su influencia en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017; todo ello nos permitió describir, examinar e interpretar minuciosamente la aplicación del Control Interno según sus componentes y también determinar el cumplimiento de las normas y procedimientos de Tesorería. A demás sirvió para formular los antecedentes de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual.

#### **3.4.2. MÉTODO SINTÉTICO**

Significa composición de un todo mediante la unión de sus partes, el método sintético, es aquel que procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revisadas, ahora son integradas por la síntesis. Este método sirvió para formular las conclusiones.

#### **3.4.3. MÉTODO DEDUCTIVO**

Es un método que parte de lo general para centrarse en lo específico mediante el razonamiento lógico y las hipótesis que puedan sustentar conclusiones finales. Este método se usó para poder plantear las hipótesis y también para hallar resultados y

conclusiones del trabajo de investigación, además nos permitió determinar cómo influye el Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar-Ayaviri.

#### **3.4.4. MÉTODO DESCRIPTIVO**

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Este método permitió describir la situación real de cómo es la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar-Ayaviri, definiendo las características propias al respecto y otros procedimientos.

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1. POBLACIÓN**

La población o universo, conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 174).

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se ha determinado como población al personal de la Oficina de Gerencia de Administración General (Subgerencia de Recursos Humanos, Subgerencia de Logística, Subgerencia de Tesorería, Subgerencia de Contabilidad, Subgerencia de Control Patrimonial) de la Municipalidad Provincial de Melgar- Ayaviri, el cual está constituido por 30 funcionarios y servidores.

### 3.5.2. MUESTRA

La muestra, es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de está. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 173).

La muestra de la investigación es no probabilística, está dada por el personal de la Subgerencia de Tesorería, el cual está constituido por 7 funcionarios y servidores.

El personal que labora en la Sub Gerencia de Tesorería es:

**Tabla 1:** Personal del Área de Tesorería

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	C.P.C. Huancollo Arapa Bety Carina	Subgerente de Tesorería (tesorera)
2	Huaman Choquepata Efraín	Cajero
3	Palomino Morales Belen	Encargada de manejo de fondos de Caja Chica
4	C.P.C. Mamanihancco Tapia Cinthia	Encargada de realizar la fase del girado en el SIAF y el registro auxiliar de comprobantes de pago
5	Hualla Cabrera Edgar	Encargado de Conciliación Bancaria
6	Luna Amanqui Alex Ruben	Asistente administrativo I
7	Turpo Diaz Yanina Milagros	Asistente administrativo II

**FUENTE:** Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, Área de Tesorería - Elaboración Propia

## 3.6. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

### 3.6.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Mediante esta técnica se recopiló información de textos, tesis, revistas especializadas, etc., el cual nos permitió completar información teórico-científica para el desarrollo de los antecedentes, marco teórico y marco conceptual.

De igual manera se revisó la documentación de la entidad (MOF, ROF y MAPROS, entre otros); los mismos que sirvieron de sustento para el logro de los objetivos y la contrastación de las hipótesis planteadas.

### **3.6.2. ENCUESTA**

Es la técnica más utilizada para obtener datos e información, para ello se realizó la formulación de cuestionarios de encuesta con preguntas cerradas que el investigado responde. Los datos se obtuvieron realizando un conjunto de preguntas dirigidas a la muestra, que está constituida por siete funcionarios y servidores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, lo cual nos permitió conocer las opiniones del personal con relación a la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería; con la finalidad de dar respuesta a nuestras preguntas para confirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

## **3.7. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para el logro de los objetivos propuestos de este trabajo de investigación en la etapa de análisis y procesamiento de datos, se realizó el procedimiento siguiente:

### **3.7.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

Mediante instrumentos estadísticos para la obtención de información que permitió tomar decisiones, como las técnicas básicas de la estadística paramétrica (promedios aritméticos) y para el procesamiento de los datos se utilizaron herramientas informáticas como: MS Excel para la tabulación y la presentación de los cuadros estadísticos correspondientes.

### **3.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El análisis e interpretación de datos en el trabajo de investigación se ven ilustrados mediante cuadros estadísticos y gráficos. Cabe señalar que el análisis e interpretación de datos se dio en comparación a las normas básicas de Control Interno dadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, las mismas que han

permitido conocer el nivel de aplicación del Control Interno en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

### **3.8. TÉCNICAS PARA LA CONTRASTACION DE HIPÓTESIS**

El trabajo de investigación es sometida a la contrastación de hipótesis empírica.

Para la contrastación de hipótesis se realizó los siguientes pasos:

- Determinación plena de la afirmación principal de la hipótesis. Donde se tuvo una cierta idea de la respuesta probable que contiene la hipótesis.
- Se diseñó los instrumentos de investigación, de acuerdo a los datos necesarios para el trabajo de investigación. Esto se elaboró teniendo en cuenta la matriz de consistencia en el cuadro de operacionalización de variables.
- Se aplicó el instrumento de cuestionario para recolectar la información y elaborar las conclusiones de la investigación.
- Procesados y analizados los datos se elaboraron la contrastación de las hipótesis y las conclusiones de la investigación.

### **3.9. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Para evaluar los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se ha desarrollado el cuestionario con escala de Likert, dirigido al personal de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

**ESCALA VALORATIVA**

Muy Bajo	=	1
Bajo	=	2
Medio	=	3
Alto	=	4
Muy Alto	=	5

Para cuantificar los porcentajes en los cuestionarios se utilizó el siguiente criterio:

$$\% = \sum N * 100 / \text{Frecuencia}$$

Dónde:

- N es 1, cuando la respuesta es muy bajo
- N es 2, cuando la respuesta es bajo
- N es 3, cuando la respuesta es medio
- N es 4, cuando la respuesta es alto
- N es 5, cuando la respuesta es muy alto
- Frecuencia es el número total de respuestas
- El porcentaje total de cada componente de Control Interno, es el promedio normal de sus componentes.

### **3.10. ÁMBITO DE ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación tuvo como ámbito de estudio la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

Melgar es una de las 13 provincias que conforman el departamento de Puno, bajo la administración del Gobierno Regional de Puno. Limita al norte con la provincia de Carabaya, al este con la provincia de Azángaro, al sur con la Provincia de Lampa, y al oeste con las provincias de Canchis y Canas del departamento de Cusco.

Ayaviri es la capital provincial, dentro de la jurisdicción de la provincia de Melgar, en el departamento de Puno Ayaviri. Se encuentra ubicado a una altitud de 3,925 msnm. Se llega por carretera asfaltada desde Juliaca, con un recorrido de 96 Km. La temperatura varía de 18 –20° máxima a 0° mínima.

#### **3.10.1. DATOS DE LA ENTIDAD**

##### **A. RAZÓN SOCIAL**

La Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, es de una entidad de personería jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia municipal.

##### **B. FINALIDAD**

La Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri tiene como finalidad la de representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

### **C. MISIÓN**

La Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, busca alcanzar el desarrollo integral y sostenible de su jurisdicción, con una administración eficiente y eficaz de los recursos de la municipalidad para el logro del bienestar general de su población.

### **D. VISIÓN**

La Provincia de Melgar al 2021 ha posicionado sus marcas en sus mercados de los derivados lácteos, cárnicos y granos andinos, así como su articulación a las rutas turísticas nacionales producto del trabajo concertado de sus autoridades, el desarrollo de capacidades humanas y una gestión ambiental adecuada.

### **E. OBJETIVOS**

- Lograr el Fortalecimiento Institucional conllevando así al desarrollo de la Provincia.
- Desarrollar el modelo de Administración Estratégica óptima y transparente para brindar una adecuada atención a la población general.
- Fomentar y promover la producción y productividad ganadera y pecuaria, logrando esto mediante una adecuada capacitación y orientación a los agentes competentes.
- Identificar los grupos sociales más vulnerables, para promover su protección con la finalidad de reducir o evitar desequilibrios sociales.
- Garantizar el orden y seguridad pública de la Provincia.
- Mejorar las condiciones para la promoción y el desarrollo de actividades deportivas de la población.

- Promover el desarrollo, la difusión y la preservación del conocimiento adquirido y el patrimonio cultural.
- Promover, incentivar y garantizar la cobertura de energía a nivel provincial.
- Identificar los corredores económicos para fortalecer el desarrollo de actividades comerciales en los mercados locales, regionales y nacionales.
- Fomentar el desarrollo de las potencialidades provinciales, atractivos naturales y patrimonio cultural.
- Garantizar el abastecimiento de agua potable, implementación y mantenimiento de alcantarillado sanitario, así como la mejora de las condiciones sanitarias de la población.
- Proteger los recursos naturales y controlar la contaminación ambiental para un óptimo desarrollo urbano y rural de al Provincial.
- Perfeccionar el proceso de urbanización destinada a servir a los objetivos de crecimiento económico, ofreciendo la necesaria calidad de vida a la población.

#### **F. AUTORIDADES MUNICIPALES:**

**ALCALDE:** Ing. Víctor Jesús Huallpa Quispe

**REGIDORES:**

- MVZ. Francisco Alanoca Hanco
- Sr. Fredy Omar Condori Vilca
- Sr. Julio Tacca Monroy
- Lic. Julia Joaquina Frisancho Santander
- Ing. Luz Mercedes Ramos Zúñiga
- Prof. Rafael Pari Mamani
- Sra. Rosario Ana Rejas Bermejo
- Prof. Rodolfo Mamani Robles
- Sr. Saúl Ricardo Guerra Macedo

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se presenta la exposición, análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada, producto de la aplicación de la encuesta, como técnica de recolección de datos; siendo el instrumento utilizado para recopilar información un cuestionario, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recogió la información. Los datos se obtuvieron realizando un conjunto de preguntas cerradas normalizadas dirigidas a la muestra representativa, que se muestra en los anexos. La encuesta se ha empleado con la finalidad de determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017, según los objetivos específicos planteados; para ello se incluyen tablas, gráficos estadísticos y la interpretación de los resultados.

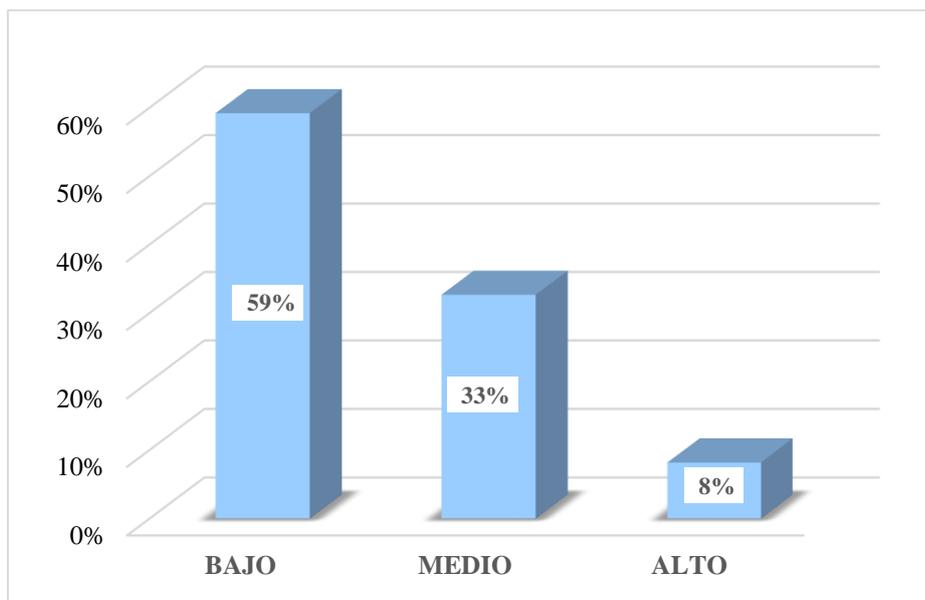
#### 4.1. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI

##### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

**Tabla 2:** Ambiente de Control

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿En qué medida conoce las normas y políticas de Control Interno que han sido aprobados y difundidos por parte de la Dirección?	6	1	0	7
2	¿Cuál es el grado de conocimiento del Código de Ética o conducta propia de la entidad donde se considere los niveles esperados de comportamiento ético y moral, u otra norma o ley al respecto?	5	2	0	7
3	¿En qué medida considera que se ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad?	1	4	2	7
4	¿El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y Manuales de Procedimientos (MAPROS) de la entidad se encuentran actualizados?	7	0	0	7
5	¿La entidad realiza actividades de capacitación para que el personal del Área de Tesorería cumpla su labor idóneamente?	6	1	0	7
6	¿La asignación de autoridad y responsabilidad del Área de Tesorería está definida y contenida en los documentos normativos y son de conocimiento del personal?	3	4	0	7
7	¿El OCI evalúa los controles de los procesos del Área de Tesorería e identifica oportunidades de mejora de acuerdo a su plan de trabajo?	1	4	2	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>29</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>59%</b>	<b>33%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 2.** Ambiente de Control

FUENTE: Tabla 2

## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 2 y Figura 2, respecto al componente ambiente de control; de las siete preguntas realizadas, representados al 100%, el 59% de respuestas es bajo, el 33% de respuestas es medio y el 8% de respuestas es alto; lo cual refleja que en la entidad, la aplicación del ambiente de control es bajo. Este componente es esencial para el Sistema de Control Interno y presenta los siguientes problemas:

- El conocimiento de las normas y políticas de Control Interno de la entidad es bajo, debido a que la Dirección ha mostrado una actitud de apoyo poco favorable hacia el Control Interno, en cuanto a la comunicación y difusión de la implementación del Control Interno en todas las áreas de la entidad.
- La Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri no cuenta con un Código de Ética Institucional aprobado, a través del cual se regule la gestión y el actuar de los miembros de la municipalidad; y además no existe una adecuada difusión del Código de Ética de la Función Pública. Ley N° 27815, con su respectiva

modificación Ley N° 28496 y su respectivo reglamento, en el que señala los principios y deberes éticos de los empleados públicos, las prohibiciones e infracciones éticas de los empleados públicos, las sanciones y procedimientos si ocurre alguna falta; así como también los incentivos y estímulos.

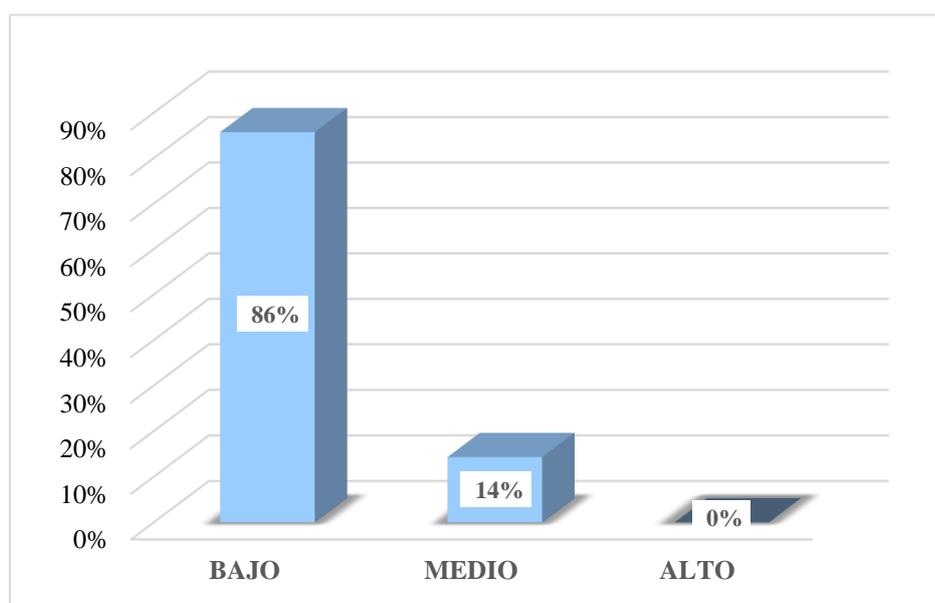
- La estructura organizacional es crítica ya que se carece de herramientas de gestión (ROF, MOF, MAPROS) acordes a las actuales necesidades institucionales. Esto constituye uno de los mayores problemas institucionales y su atención es urgente.
- Existe limitado acceso a capacitaciones del personal del Área de Tesorería con el apoyo de la institución (económico, facilidades horarias, entre otros).

El ambiente de control no es el más adecuado para el ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas que permita una actitud positiva hacia el Control Interno. **La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG**, indica que estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de Control Interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al Control Interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. En ese sentido es preciso indicar que las deficiencias mencionadas anteriormente debilitan la calidad del ambiente y la cultura de Control Interno.

**Tabla 3:** Evaluación de Riesgos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿La Oficina de Tesorería cuenta con un plan de administración de riesgos?	7	0	0	7
2	¿En la Oficina de Tesorería se tienen identificados los riesgos en los procesos y procedimientos de trabajo?	5	2	0	7
3	¿Se ha utilizado algún método para medir los riesgos así como su impacto en su área de trabajo?	7	0	0	7
4	¿En la Oficina de Tesorería se tiene un plan de contingencias que permite dar respuesta oportuna a la ocurrencia de situaciones riesgosas?	5	2	0	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>24</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>86%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 3.** Evaluación de Riesgos

**FUENTE:** Tabla 3

### INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 3 y Figura 3, respecto al componente evaluación de riesgos; de las cuatro preguntas realizadas, representados al 100%, se obtuvo que el 86% de respuestas es bajo y el 14% de respuestas es medio, en consecuencia podemos deducir que en el Área

de Tesorería la aplicación de la evaluación de riesgos es bajo; este resultado nos muestra que existen varios factores de riesgo:

- Falta una estrategia planificada y organizada para administrar los riesgos (identificación, valoración y respuesta), sin embargo el personal del Área de Tesorería realiza acciones, de manera informal y/o espontánea, para identificar y responder a los riesgos asociados a su favor.
- No se han identificado los riesgos en los procesos de tesorería, incrementando la posibilidad de cometer errores por desconocimiento y/o dolo, originando un inadecuado uso de los fondos públicos.
- Falta realizar la medición de la posibilidad de que ocurran riesgos previamente identificados, cuantificar el efecto o impacto de la ocurrencia y que estos sean debidamente documentados, mientras no exista documentación o normativa expresa no se podrá institucionalizar la administración de riesgos en la entidad, quedando solo como una práctica de gestión y no como política de la entidad.
- Se carece de planes de contingencia en la Oficina de Tesorería, situación que evita brindar una respuesta rápida y oportuna a los posibles acontecimientos de riesgo, estos hechos deberán ser corregidos y controlados en beneficio de la gestión, ya que es importante contar con un plan de contingencia, ante circunstancias de peligro, con el propósito de brindar continuidad en los procesos de tesorería.

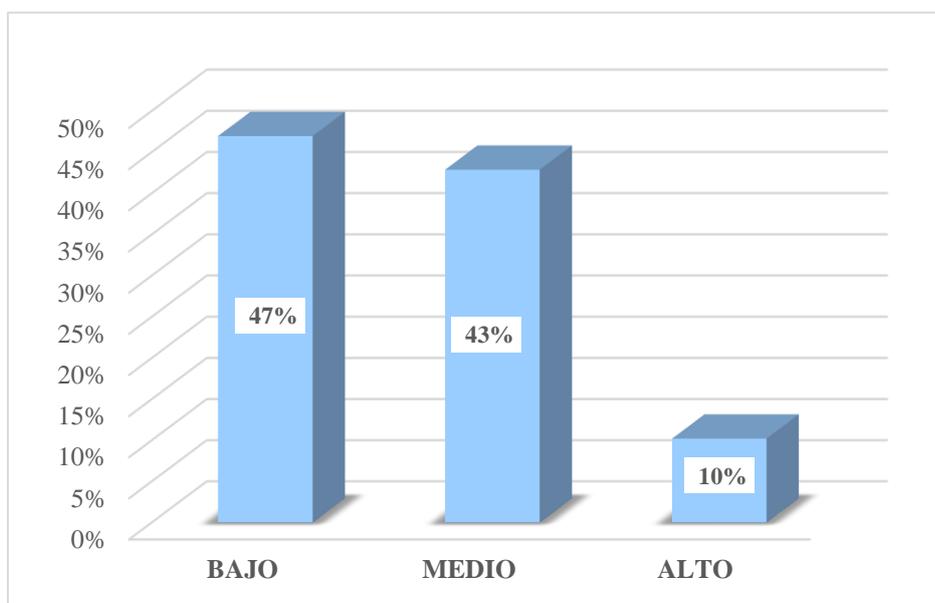
Al respecto podemos deducir que en el Área de Tesorería no se han definido, ni formalizado políticas y procedimientos de administración de riesgos con actividades que comprenda: la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo o documentación de riesgos potenciales que afectan las actividades y procesos de tesorería.

Según la **Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG**, para implementar el presente componente se diseña y aplica una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando una respuesta a los riesgos que está expuesta la institución, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos.

**Tabla 4:** Actividades de Control

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿En la Oficina de Tesorería se aplica mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en los procesos de tesorería?	4	3	0	7
2	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas de tesorería están claramente definidas en manuales o directivas?	1	4	2	7
3	¿La entidad segrega las funciones en áreas administrativa y financiera de acuerdo a los manuales y procedimientos aprobados?	5	2	0	7
4	¿En qué medida la entidad cumple con la rotación del personal para ayudar a evitar la colusión e impedir que una persona sea responsable de aspectos claves por un exceso periodo de tiempo?	4	3	0	7
5	¿Existen controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos en el Área de Tesorería?	3	4	0	7
6	¿Se evalúa periódicamente los procesos, actividades y tareas en el Área de Tesorería, con el fin de que se desarrollen de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente?	6	1	0	7
7	¿Los responsables del manejo del SIAF-SP están autorizadas y cuentan con usuarios y contraseña asignados en forma personal?	0	4	3	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>23</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>49</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>47%</b>	<b>43%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 4.** Actividades de Control

FUENTE: Tabla 4

### INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 4 y Figura 4, respecto al componente actividades de control; de las siete preguntas realizadas, representados al 100%, se obtuvo que el 47% de respuestas es bajo, el 43% de respuestas es medio y el 10% de respuestas es alto, lo que significa que el nivel de aplicación de las actividades de control es bajo, debido a que:

- No se vienen aplicando adecuadamente mecanismos de control que permitan contrarrestar los riesgos significativos y posibles impactos que podrían perjudicar la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, por ello se debería fortalecer los mecanismos de control que ayuden a disminuir los riesgos.
- En el Área de Tesorería de la entidad se implementan procedimientos de autorización y aprobación en las diferentes actividades que se realizan, las mismas que han sido plasmadas en guías, directivas, instructivos, entre otros; sin embargo

no existe una gestión por procesos y herramientas de gestión coherentes con las actuales necesidades institucionales (actualizados).

- En el Área de Tesorería de la entidad no se está realizando adecuadamente la segregación de funciones, y esto estaría ocasionando sobrecarga laboral en algunos funcionarios y servidores, generando retrasos en algunos procesos de tesorería.
- La rotación de personal en puestos del Área de Tesorería no se realiza de forma periódica.
- No se realizan evaluaciones regulares para determinar el avance de los procesos, actividades y tareas con apego a la normativa en el Área de Tesorería, lo que puede producir riesgos potenciales por desconocimiento y además genera retrasos en los procesos de tesorería.
- No existen controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos en el Área de Tesorería, ya que el acceso a los archivos no queda evidenciado en documentos tales como cargos, actas, entre otros.
- Existe una política de restricción de acceso al SIAF-SP pero es necesario resaltar que el SIAF-SP es un sistema vulnerable, ya que cualquier funcionario o servidor público que obtenga el usuario y contraseña puede acceder y efectuar operaciones sin autorización, por ello se recomienda implementar mecanismos electrónicos que permitan tener un mayor control.

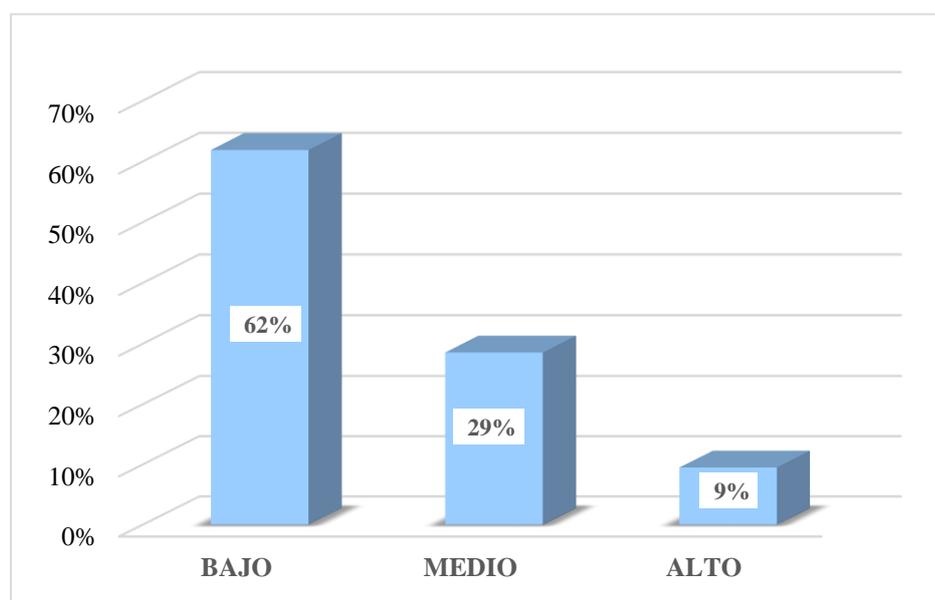
De lo expresado, las actividades de control como: la segregación de funciones, rotación de personal, revisión de desempeño y resguardo de archivo no son apropiados para las actividades y procesos que se llevan a cabo en el Área de Tesorería, por lo tanto

no contribuyen a disminuir los riesgos, y afectan al logro de objetivos institucionales; como señala la **Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG**, las actividades de control comprenden políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

**Tabla 5:** Información y Comunicación

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿La información que maneja el Área de Tesorería es exacta y oportuna?	4	2	1	7
2	¿Se tienen establecidos mecanismos internos y externos de comunicación para contribuir al logro de objetivos en los procesos de tesorería?	5	2	0	7
3	¿En el Área de Tesorería existe una apropiada información y comunicación entre los directivos y los funcionarios públicos?	4	2	1	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>13</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>62%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 5.** Información y Comunicación

FUENTE: Tabla 5

## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 5 y Figura 5, respecto al componente información y comunicación; de las tres preguntas realizadas, representados al 100%, el 62% de respuestas es bajo, el 29% de respuestas es medio y 10% de respuestas es alto, lo que significa que la aplicación de la información y comunicación en el Área de Tesorería es bajo; esto se debe a que:

- La información que se dispone en su mayoría no es oportuna.
- No se han establecido mecanismos y procedimientos de comunicación interna y externa adecuadas, generando retrasos e inconvenientes en las funciones del área; para lo cual es necesario optimizar los métodos, canales y medios usados para asegurar un eficiente flujo de información en los procesos de tesorería, contribuyendo al logro de los resultados y mejorando la gestión de los recursos.
- No existe una apropiada información y comunicación entre los que dirigen las Oficina de Tesorería con el personal encargado del manejo de fondos públicos, lo cual no permite implementar de manera oportuna las medidas correctivas ante posibles situaciones de riesgo que se presenten, hecho que deberán ser corregidos.

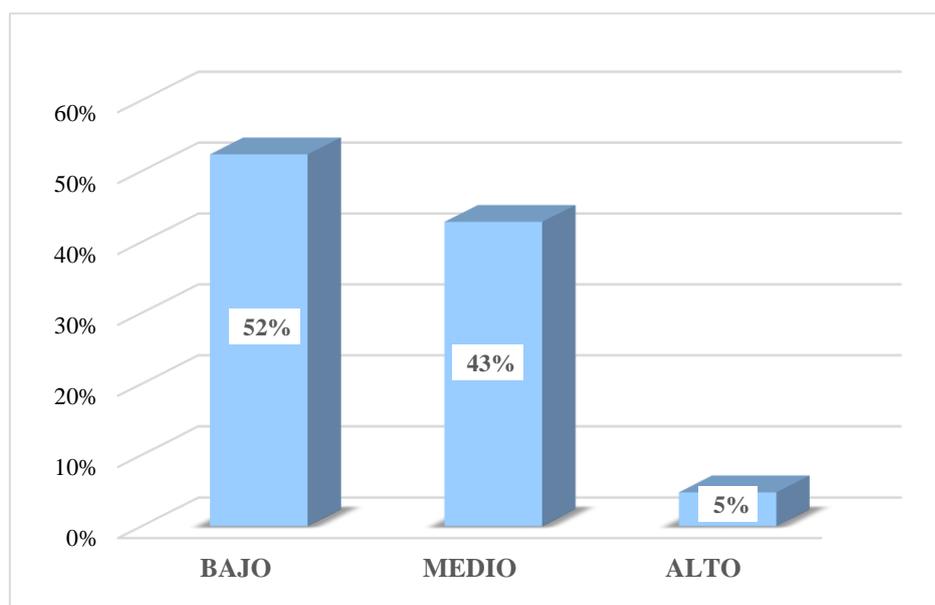
En ese sentido los métodos, procesos, canales, medios y acciones de comunicación e información instituidos por el Área de Tesorería son deficientes, los resultados nos muestran que no existe una comunicación adecuada de los problemas y deficiencias de la administración de los fondos públicos; lo que no permite implementar las medidas correctivas por parte de los directivos o encargados. Según la **Resolución de contraloría N° 320-2006-CG**, se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular,

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

**Tabla 6:** Supervisión

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿La Oficina de Tesorería realiza autoevaluaciones en los procesos de tesorería y en sus Controles Internos que le permite proponer planes de mejora continua?	6	1	0	7
2	¿Cómo parte del Control Interno se practica la supervisión y monitoreo, en la Oficina de Tesorería?	3	4	0	7
3	¿Las medidas correctivas emitidas por el Órgano de Control Interno son implementadas en el Área de Tesorería en forma oportuna?	2	4	1	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>52%</b>	<b>43%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 6.** Supervisión

FUENTE: Tabla 6

## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 6 y Figura 6, respecto al componente supervisión; de las tres preguntas realizadas representados al 100%, se obtuvo como resultado que el 52% de respuestas es bajo, el 43% de respuestas es medio y el 5% de respuestas es alto, lo que significa que la aplicación de la supervisión en el Área de Tesorería es bajo, esto se debe a que:

- Los funcionarios y servidores no propician el autocontrol en los procesos de tesorería y en sus Controles Internos.
- No se practica adecuadamente la supervisión y monitoreo de los procesos de tesorería, la falta de inspección ocasiona la vulnerabilidad e inadecuado manejo de fondos públicos. Al respecto la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería, Ley N° 28693, en el artículo 8° indica que son atribuciones y responsabilidades de las unidades ejecutoras y áreas o dependencias equivalentes en las entidades, a través del Director General de Administración o quien haga sus veces disponer la realización de medidas de seguimiento y verificación del estado y uso de los recursos financieros, tales como arqueos de fondos y/o valores, conciliaciones, entre otros.
- No se cumplen adecuadamente las medidas correctivas sugeridas por el Órgano de Control Institucional, ocasionando inconvenientes en la adecuada gestión, la ausencia de dichas acciones podrían ser perjudiciales en el manejo de los recursos financieros de la entidad.

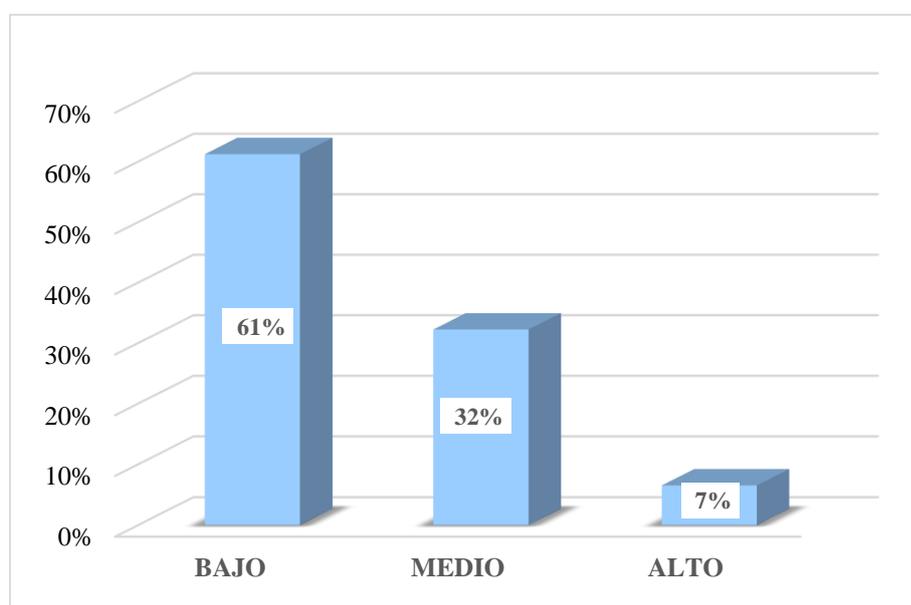
En ese sentido es preciso indicar que en cuanto a la supervisión, existen controles deficientes, su aplicación en la práctica es discutible e incierta; no se realizan actividades

de supervisión con respecto a todos los procesos y operaciones. La **Resolución de contraloría N° 320-2006-CG** indica que el Sistema de Control Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación.

**Tabla 7:** Consolidado de la evaluación de la aplicación del Control Interno

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS EN #				TOTAL	RESPUESTAS EN %			TOTAL
	BAJO	MEDIO	ALTO			BAJO	MEDIO	ALTO	
AMBIENTE DE CONTROL	29	16	4	49	49	59%	33%	8%	100%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	24	4	0	28	28	86%	14%	0%	100%
ACTIVIDADES DE CONTROL	23	21	5	49	49	47%	43%	10%	100%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13	6	2	21	21	62%	29%	9%	100%
SUPERVISIÓN	11	9	1	21	21	52%	43%	5%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>61%</b>	<b>32%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 7.** Consolidado de la evaluación de la aplicación del Control Interno  
**FUENTE:** Tabla 7

## INTERPRETACIÓN

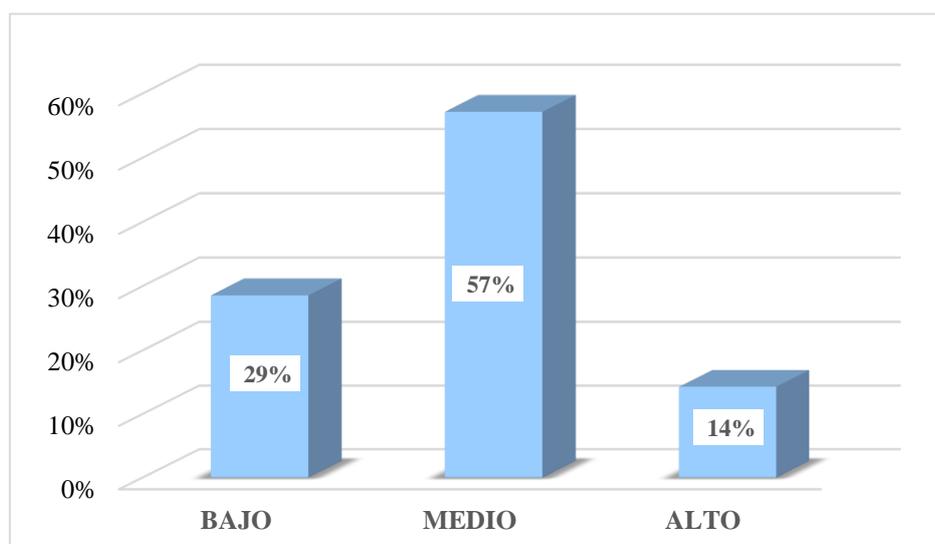
Según de resultados sintetizados en la Tabla 7 y Figura 7, se desprende lo siguiente: El 61% de respuestas es bajo, el 32% de respuestas es medio y el 7% de respuestas es alto; lo cual indica que la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería es bajo.

### 4.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA EN EL MANEJO DE FONDOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI

**Tabla 8:** Cumplimiento de las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
BAJO	2	29%	29%	29%
VÁLIDOS MEDIO	4	57%	57%	86%
ALTO	1	14%	14%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 8.** Cumplimiento de las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería

**FUENTE:** Tabla 8

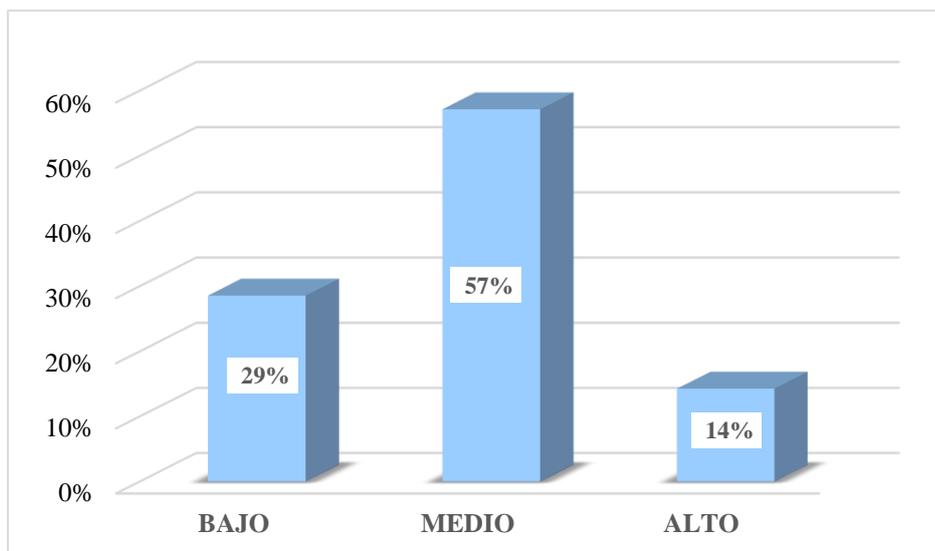
## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 8 y Figura 8, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿En qué medida el Área de Tesorería cumple con las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería?, el 57% considera que el nivel de cumplimiento es medio, un 29% opina que es bajo y un 14% piensa que es alto. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que no se cumplen adecuadamente las normas y procedimientos establecidos para el manejo de los fondos públicos, según la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, en el artículo 7° señala que la Unidad Ejecutora o Dependencia Equivalente, es la unidad encargada de conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administran, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería y en tal sentido son responsables directas respecto de los ingresos y egresos que administran.

**Tabla 9:** Uso adecuado de los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
BAJO	2	29%	29%	29%
VÁLIDOS MEDIO	4	57%	57%	86%
ALTO	1	14%	14%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 9.** Uso adecuado de los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad

FUENTE: Tabla 9

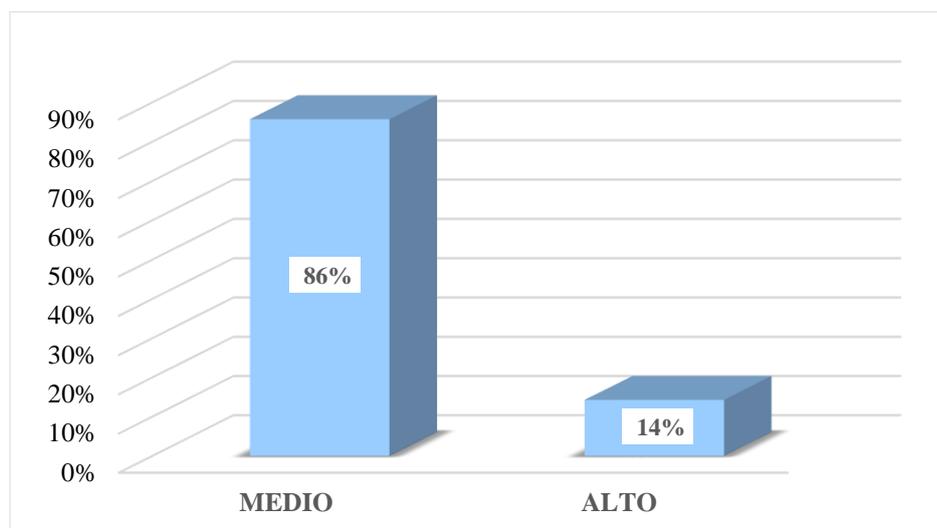
### INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 9 y Figura 9, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿En qué medida el personal que participa en los procesos de tesorería emplea los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad?, el 57% considera que emplean los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad en un nivel medio, el 29% piensa que es bajo y el 14% alto. Esto significa que se estaría aplicando parcialmente los manuales de procedimientos, guías y directivas en el manejo de los fondos públicos. Los funcionarios y servidores del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri deben dar mayor importancia al cumplimiento de estos documentos de gestión, que aseguren la correcta ejecución financiera del ingreso y del gasto, a fin de cautelar y transparentar adecuadamente la captación, custodia, depósito y distribución de los fondos públicos.

**Tabla 10:** Centralización de los fondos públicos en la CUT

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	MEDIO	6	86%	86%	86%
	ALTO	1	14%	14%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia

**Figura 10.** Centralización de los fondos públicos en la CUT

**FUENTE:** Tabla 10

## INTERPRETACIÓN

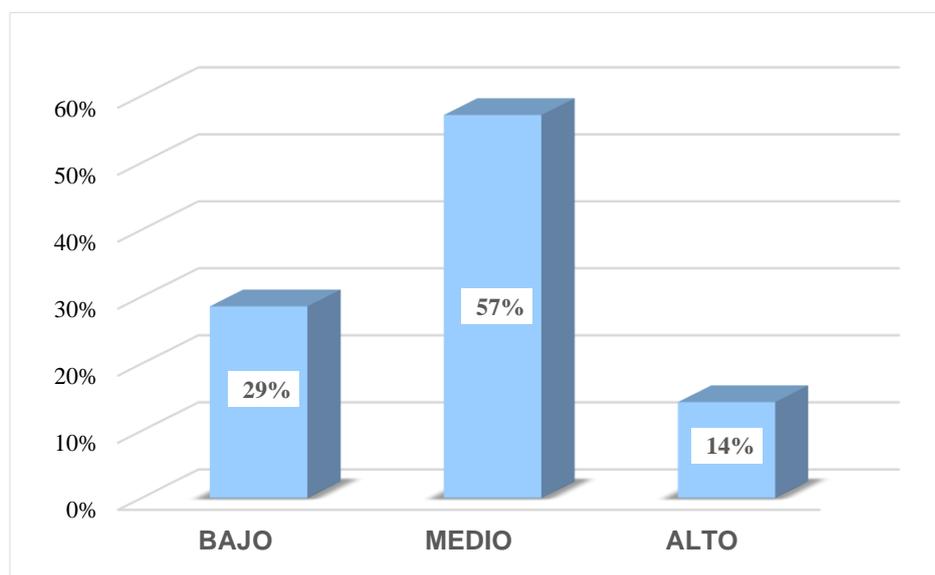
Según la Tabla 10 y Figura 10, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿Los fondos públicos de la entidad se encuentran centralizados en la Cuenta Única de Tesoro – CUT de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Tesorería?, el 86% considera que se encuentra en un nivel medio y el 14% piensa que es alto; es decir que si se cumple con este proceso de acuerdo a las normas establecidas. Al respecto debemos indicar que la CUT es un requisito esencial para una gestión de caja moderna y es un instrumento eficaz que permite al Ministerio de Hacienda o de Finanzas establecer la supervisión y el control centralizado de los recursos en efectivo del gobierno. Proporciona otros beneficios y mejora la eficacia global del sistema de gestión financiera pública (Fainboim Yaker & Pattanayak, 2012, pág. 4). Por lo tanto, la centralización de los fondos

públicos en la CUT debería ser una de las prioridades para tener una adecuado manejo de los fondos públicos cualquiera sea su fuente de financiamiento. La Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, en el artículo 15° establece que, la Cuenta Principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público es una cuenta bancaria ordinaria abierta a su nombre en el Banco de la Nación, en la que se centraliza y registra los fondos que administra y registra. La adecuada aplicación de la Ley permitirá tener un mejor control sobre el movimiento de ingresos y gastos de la entidad.

**Tabla 11:** Plazo para el registro y depósito de los ingresos recaudados

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	BAJO	2	29%	29%
	MEDIO	4	57%	86%
	ALTO	1	14%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 11.** Plazo de registro y depósito de los ingresos recaudados

FUENTE: Tabla 11

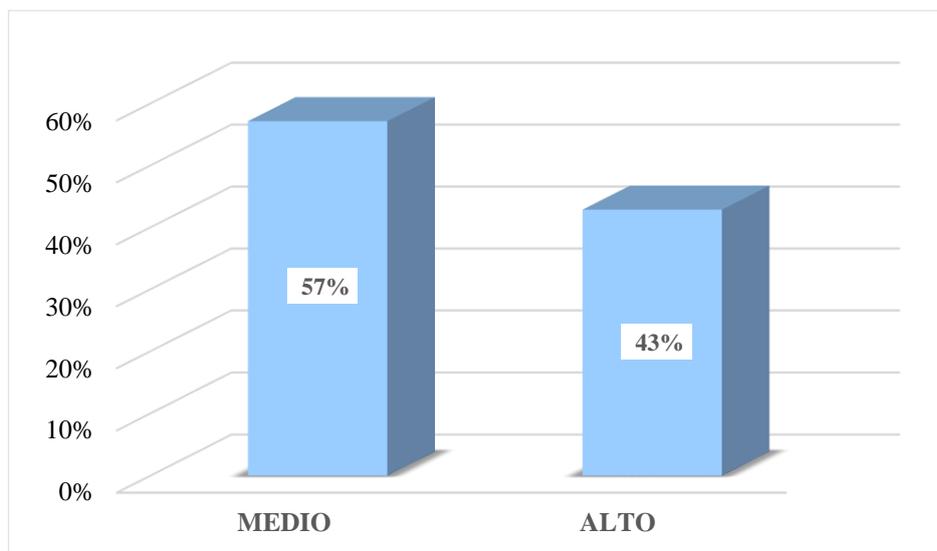
## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 11 y Figura 11, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿Los ingresos recaudados son registrados y depositados dentro de los plazos establecidos según la Ley del Sistema Nacional de Tesorería?, el 57% opinaron que se encuentra en un nivel medio, el 29% considera que es bajo y el 14% alto. Los resultados obtenidos muestran que el cumplimiento de la normatividad es regular, la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, en el artículo 27°, señala que los fondos públicos se depositan en forma íntegra dentro de las veinticuatro (24) horas de su percepción o recaudación, salvo los casos regulados por el Sistema Nacional de Tesorería, procediéndose a su debido registro. El cumplimiento de los plazos establecidos evitará el riesgo de que sean utilizados indebidamente por los funcionarios y servidores responsables.

**Tabla 12:** Documentación sustentatoria de ingresos registrados en el SIAF-SP

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	MEDIO	4	57%	57%	57%
	ALTO	3	43%	43%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 12.** Documentación sustentatoria de ingresos registrados en el SIAF-SP  
FUENTE: Tabla 12

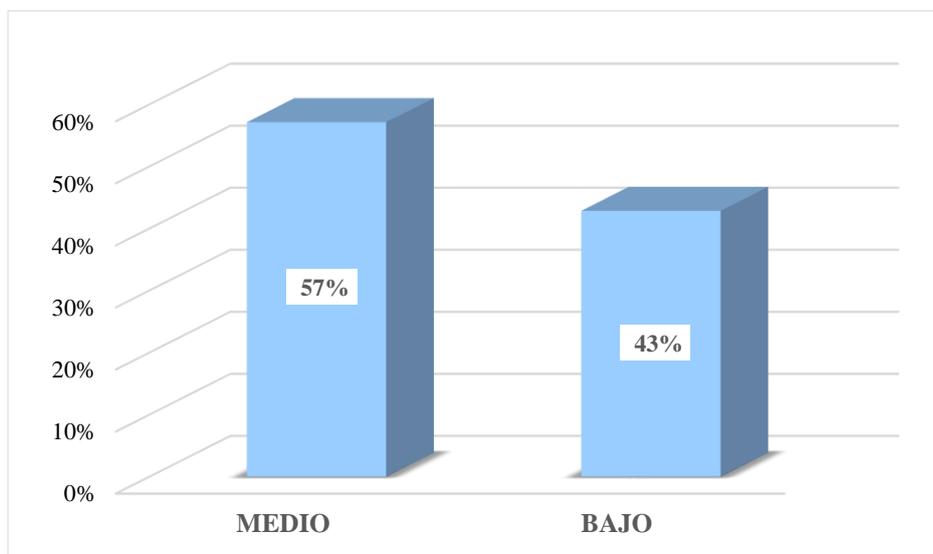
### INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 12 y Figura 12, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿La información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), referente a los ingresos cuenta con la debida documentación sustentatoria?, el 57% considera que se encuentra en un nivel medio y el 43% piensa que es alto. El resultado evidencia que existe un cumplimiento regular, la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, en el artículo 2° señala que los ingresos deben ser registrados en el SIAF-SP, sustentando dicho registro con documentos tales como: recibos de ingresos, papeletas de depósito, notas de abono, tickets, boletas de venta, facturas, o los correspondientes estados bancarios, según sea el caso. La adecuada documentación sustentatoria de los ingresos permitirá tener un mejor control sobre la recaudación de los ingresos.

**Tabla 13:** Documentación sustentatoria de gastos registrados en el SIAF-SP

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	MEDIO	4	57%	57%	57%
	BAJO	3	43%	43%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 13.** Documentación sustentatoria de gastos registrados en el SIAF-SP

**FUENTE:** Tabla 13

### INTERPRETACIÓN

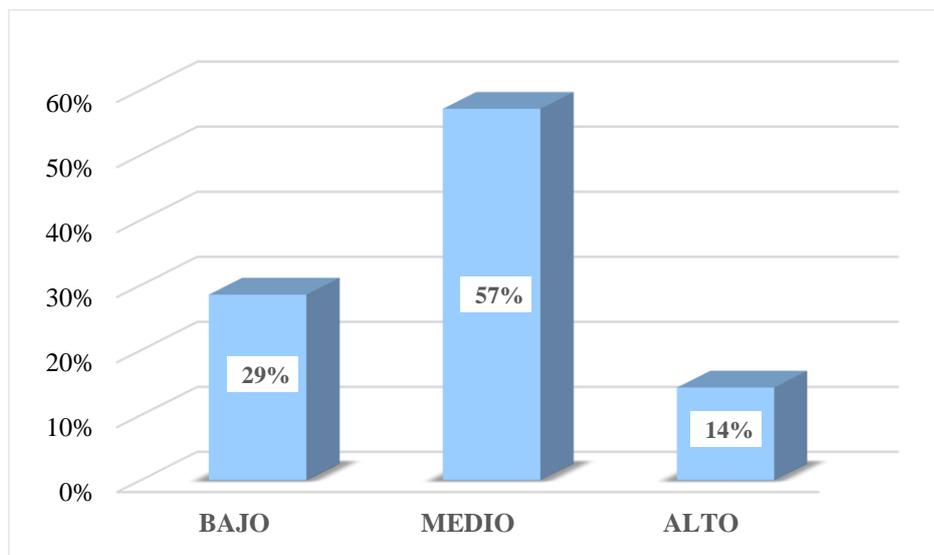
Según la Tabla 13 y Figura 13, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿La información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), referente a los gastos cuenta con la debida documentación sustentatoria?, el 57% considera que se encuentra en un nivel medio, el 43% piensa que es bajo. Al respecto debemos indicar que se está cumpliendo parcialmente lo que señala la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, en el artículo 13°, el cual establece que el Director General de Administración o quien haga sus veces debe: a) Establecer los procedimientos necesarios para efectuar una eficiente programación de sus gastos. b) Asegurar la oportuna y adecuada elaboración de la documentación necesaria para que se proceda al

pago de las obligaciones. c) Impartir las directivas necesarias a las oficinas relacionadas con la formalización del Gasto Devengado, tales como Logística y Personal o a aquellas que hagan sus veces, para que cumplan con la presentación de dichos documentos a la Oficina de Tesorería con la suficiente anticipación a las fechas previstas para la oportuna y adecuada atención del pago correspondiente. Dicho cumplimiento contribuye a que la ejecución financiera de los gastos se realice con eficiencia y eficacia.

**Tabla 14:** Pago de obligaciones en los plazos establecidos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
BAJO	2	29%	29%	29%
VÁLIDOS MEDIO	4	57%	57%	86%
ALTO	1	14%	14%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 14.** Pago de obligaciones en los plazos establecidos

**FUENTE:** Tabla 14

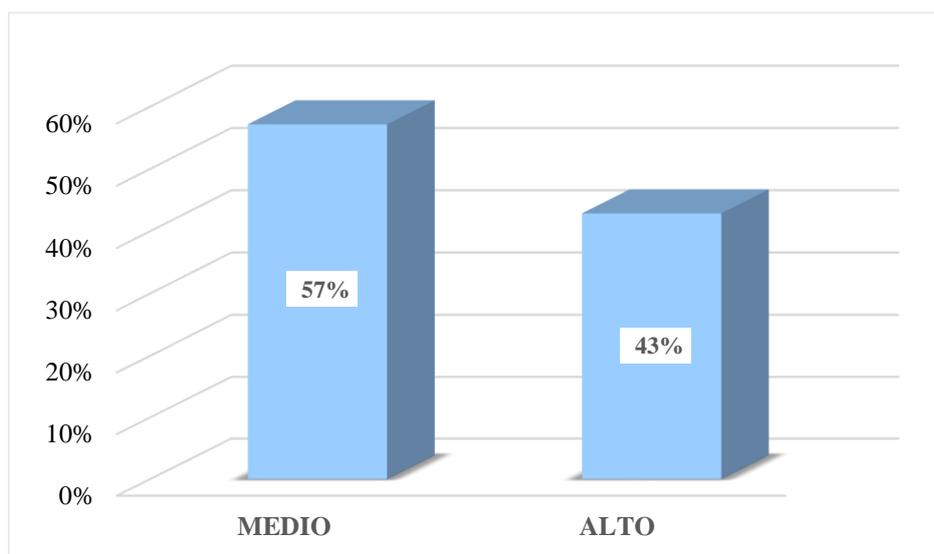
## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 14 y Figura 14, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿La entidad cumple con el pago de obligaciones en los plazos establecidos, según las normas del Sistema Nacional de Tesorería (compromiso, devengado, girado y pagado)?, el 57% considera que se encuentra en el nivel medio, el 29% opina que es bajo y el 14% alto. Este resultado demuestra que el cumplimiento de pago de obligaciones es irregular, las causas que alargan los plazos de pago son diversas, por lo que el proceso de control debe estar muy bien diseñado y debe realizarse con regularidad y precisión. La Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15 en el artículo 81°, establece que el Director General de Administración o quien haga sus veces es responsable de los mayores costos que pudieran generarse como consecuencia de la falta de Autorizaciones de Giro y de Pago derivadas de la no correcta formalización y registro de las transacciones relacionadas con la ejecución del gasto en sus diferentes etapas, debiendo adoptar medidas orientadas a la atención del pago oportuno de las obligaciones contraídas, transmitiendo los registros relacionados con las mismas, con la debida anticipación conforme a los respectivos cronogramas establecidos.

**Tabla 15:** Pago a través de transferencias electrónicas

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	MEDIO	4	57%	57%	57%
	ALTO	3	43%	43%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 15.** Pago a través de transferencias electrónicas

**FUENTE:** Tabla 15

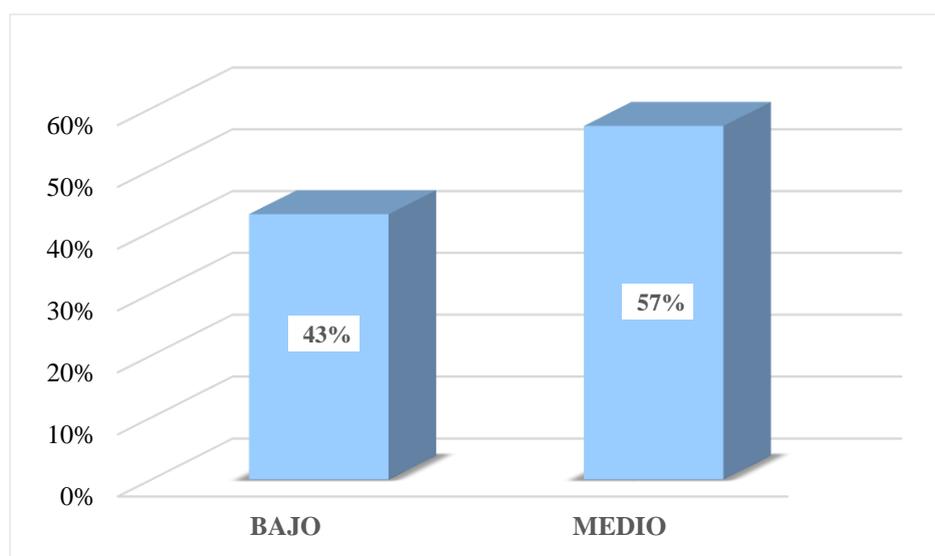
### INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 15 y Figura 15, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿El Área de Tesorería efectúa los pagos de planillas, leyes sociales (SUNAT, AFP) y proveedores a través de transferencias electrónicas? el 57% considera que se encuentra en un nivel medio y el 43% opina que es alto. Según los resultados se observa que este proceso no se cumple a cabalidad. La Resolución Directoral N° 001-2011-EF/77.15, en el artículo 7° inciso 1, establece que es obligatorio que los pagos con cargo a los fondos administrados y canalizados a través de la DNTP se realicen mediante transferencias electrónicas, conforme al procedimiento establecido en la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15 y modificatorias, bajo responsabilidad del Director General de Administración o quien haga sus veces en la Unidad Ejecutora.

**Tabla 16:** Medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	BAJO	3	43%	43%	43%
	MEDIO	4	57%	57%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 16.** Medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas

FUENTE: Tabla 16

## INTERPRETACIÓN

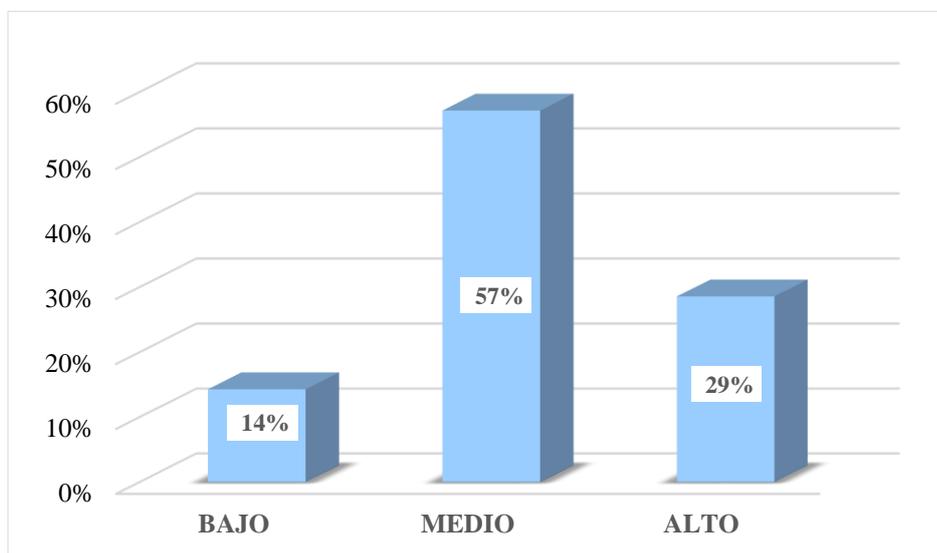
Según la Tabla 16 y Figura 16, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿Se encuentra implementado las medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas?, el 57% considera que se encuentra en un nivel medio y el 43% opina que es bajo. Este resultado refleja que existe riesgo en el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas. La Resolución Directoral N° 026-80-EF/77-15. Normas Generales de Tesorería en la NGT-10 Medidas de Seguridad para el Giro de Cheques y Traslado de Fondos, señala que las medidas de seguridad son el conjunto de

procedimientos utilizados por la entidad con la finalidad de proteger sus recursos financieros contra ciertos riesgos previstos.

**Tabla 17:** Cumplimiento de la atención de gastos con cargo a Caja Chica

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
BAJO	1	14%	14%	14%
VÁLIDOS MEDIO	4	57%	57%	71%
ALTO	2	29%	29%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 17.** Cumplimiento de la atención de gastos con cargo a Caja Chica

FUENTE: Tabla 17

### INTERPRETACIÓN

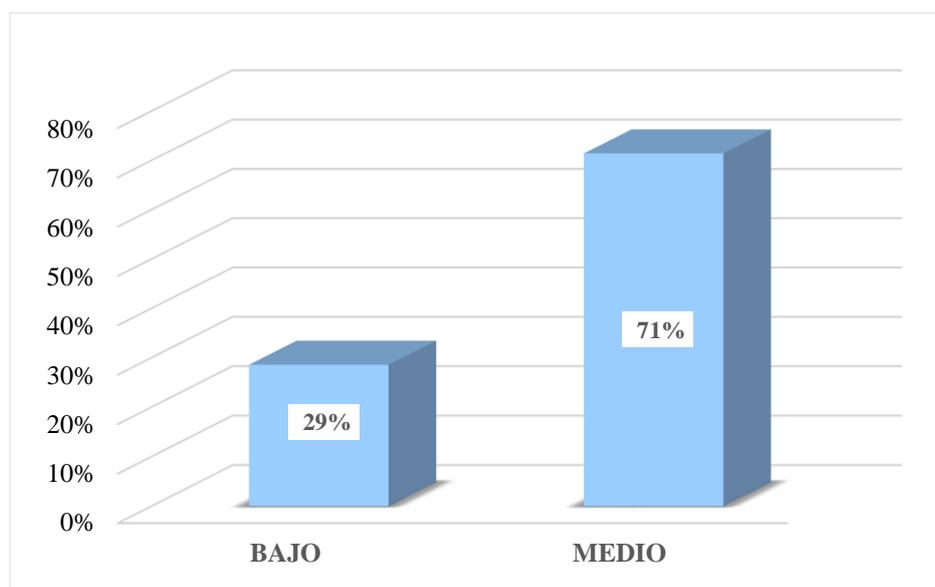
Según la Tabla 17 y Figura 17, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿En la entidad se cumple con la atención de gastos con cargo a Caja Chica destinados a gastos menores, de cancelación inmediata y que no puedan ser debidamente programados?, el 57% considera que el nivel de cumplimiento es medio, el 29% opina que es alto y el 14% es bajo. Este resultado muestra que en muchos casos no se atiende oportunamente las solicitudes de las oficinas que requieren el uso de estos fondos,

generando incumplimiento y deficiencias en el control de estos recursos financieros. La Resolución Directoral N° 001-2011-EF/77.15 en el artículo 10°, señala que la Caja Chica es un fondo en efectivo que puede ser constituido con recursos públicos de cualquier fuente que financie el presupuesto institucional para ser destinado únicamente a gastos menores que demanden su cancelación inmediata o que, por su finalidad y características, no puedan ser debidamente programados.

**Tabla 18:** Arqueos sorpresivos e inopinados efectuados a las oficinas que manejan fondos y valores

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	BAJO	2	29%	29%	29%
	MEDIO	5	71%	71%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 18.** Arqueos sorpresivos e inopinados efectuados a las oficinas que manejan fondos y valores

**FUENTE:** Tabla 18

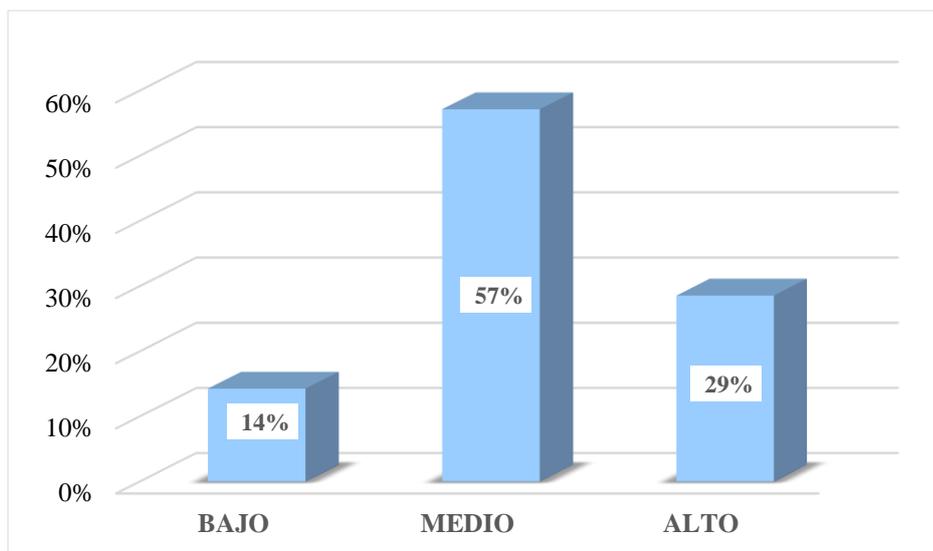
## INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 18 y Figura 18, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿Se efectúan arqueos en todas las oficinas y/o dependencias que tienen a su cargo fondos y valores de la entidad continuamente y en forma sorpresiva e inopinada? , el 71% considera que se efectúan en un nivel medio y el 29% piensa que es bajo. Al respecto es necesario indicar que la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, en el artículo 8° - inciso e), señala que son atribuciones y responsabilidades de las unidades ejecutoras y áreas o dependencias equivalentes en las entidades, a través del Director General de Administración o quien haga sus veces: Disponer la realización de medidas de seguimiento y verificación del Estado y uso de los recursos financieros, tales como arqueos de fondos y/o valores, conciliaciones, entre otros. Deben realizarse por lo menos con una frecuencia mensual, sin embargo los arqueos sorpresivos no están siendo llevados por lo menos una vez al mes, este es un problema de gran importancia ya que los fondos de la entidad no están siendo controlados permanentemente, lo cual puede generar un manejo indebido de los mismos.

**Tabla 19:** Conciliaciones bancarias efectuadas de las cuentas corrientes y subcuentas de gasto (CUT)

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
BAJO	1	14%	14%	14%
VÁLIDOS MEDIO	4	57%	57%	71%
ALTO	2	29%	29%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 19.** Conciliaciones bancarias efectuadas de las cuentas corrientes y subcuentas de gasto (CUT)

FUENTE: Tabla 19

## INTERPRETACIÓN

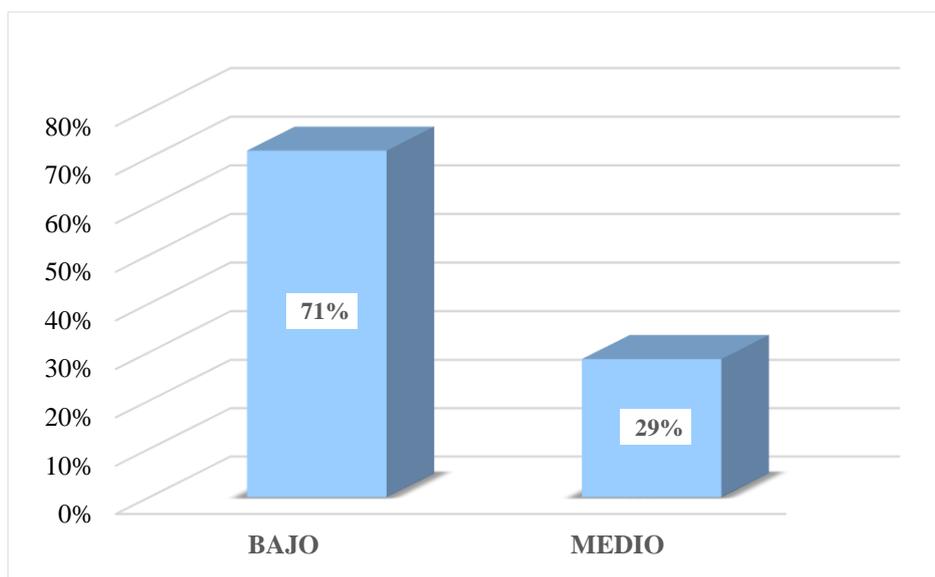
Según la Tabla 19 y Figura 19, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿La Oficina de Tesorería efectúa conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y subcuentas bancarias de gasto (Cuenta Única de Tesoro)?, el 57% considera que se efectúa en un nivel medio, el 29% opina que es alto y el 14% bajo. Los resultados obtenidos muestran que no se está cumpliendo adecuadamente con las conciliaciones bancarias, por lo tanto; se debe dar mayor importancia a la elaboración y presentación de las conciliaciones bancarias puesto que forma parte fundamental del Sistema de Control Interno; asimismo permite contar con información adecuada y en el momento preciso, para que se pueda realizar una buena gestión de los fondos públicos. La Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, en el artículo 57°; establece que los titulares de las cuentas bancarias son responsables de efectuar la conciliación bancaria y compatibilizar los movimientos de los montos girados y de los cargos y abonos registrados en el SIAF-SP, gestionando ante el Banco de la Nación la regularización de las operaciones

consideradas indebidas; o, de ser el caso, solicitando la modificación en los registros pertinentes con la sustentación correspondiente.

**Tabla 20:** Ambiente adecuado para el archivo y custodia de la documentación sustentatoria de ingresos y gastos

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	BAJO	5	71%	71%	71%
	MEDIO	2	29%	29%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 20.** Ambiente adecuado para el archivo y custodia de la documentación sustentatoria de ingresos y gastos

**FUENTE:** Tabla 20

### INTERPRETACIÓN

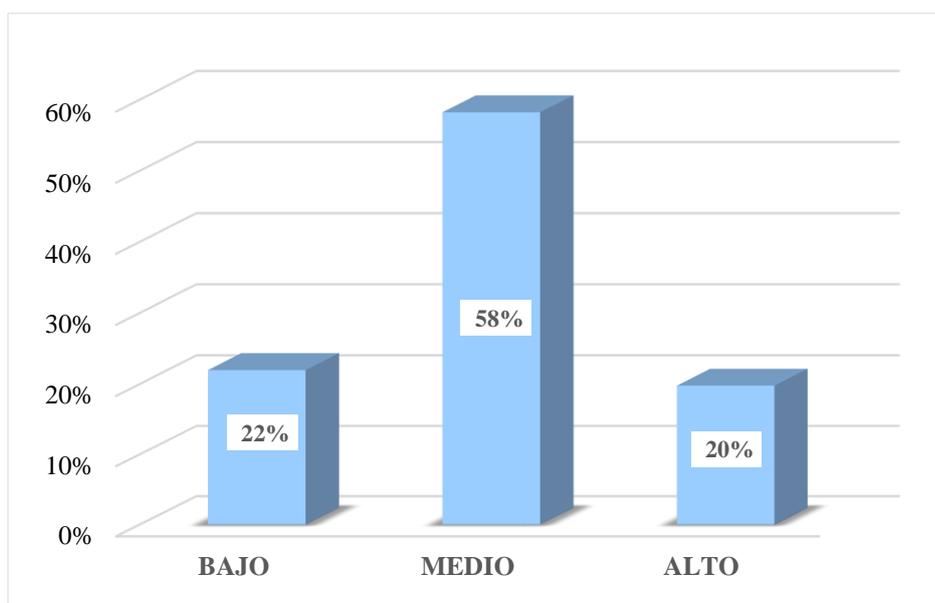
Según la Tabla 20 y Figura 20, respecto a la pregunta formulada a los encuestados: ¿La entidad cuenta con un ambiente destinado para archivar y custodiar la documentación sustentatoria de ingresos y gastos?, el 71% considera que se encuentra en un nivel bajo y el 29% opina que es medio. Este resultado nos muestra que no existe un ambiente apropiado para la protección y conservación de los documentos, generando riesgo de pérdida y/o deterioro de la documentación sustentatoria. La Ley General del Sistema

Nacional de Tesorería. Ley N° 28693, en el artículo 51°, señala que la documentación que sustenta las operaciones de ingresos y gastos tales como boletas, tickets, notas de abono, facturas, notas de cargo, comprobantes de pago, vouchers, estados bancarios, entre otros, en tanto forma parte de la sustentación de los actos administrativos relacionados con la formalización de la determinación y recaudación de ingresos y, en su caso, de la ejecución del gasto, debe conservarse en la Oficina General de Administración o la que haga sus veces en la Unidad Ejecutora, dependencia u organismo, de acuerdo con estándares que aseguren su adecuada conservación y ubicación.

**Tabla 21:** Consolidado del nivel cumplimiento de normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿En qué medida el Área de Tesorería cumple con las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería?	2	4	1	7
2	¿El personal que participa en los procesos de tesorería emplea los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad?	2	4	1	7
3	¿Los fondos públicos de la entidad se encuentran centralizados en la CUT de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Tesorería?	0	6	1	7
4	¿Los ingresos recaudados son registrados y depositados dentro de los plazos establecidos según la Ley del Sistema Nacional de Tesorería?	2	4	1	7
5	¿La información registrada en el SIAF-SP referente a los ingresos cuenta con la debida documentación sustentatoria?	0	4	3	7
6	¿La información registrada en el SIAF-SP, referente a los gastos cuenta con la debida documentación sustentatoria?	0	4	3	7
7	¿La entidad cumple con el pago de obligaciones en los plazos establecidos según las normas del Sistema Nacional de tesorería?	2	4	1	7
8	¿El Área de Tesorería efectúa los pagos de planillas, leyes sociales (SUNAT y AFP) y proveedores a través de transferencias electrónicas?	0	4	3	7
9	¿Se encuentra implementado las medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas?	3	4	0	7
10	¿En la entidad se cumple con la atención de gastos con cargo a Caja Chica destinados a gastos menores, de cancelación inmediata y que no pueden ser debidamente programados?	1	4	2	7
11	¿Se efectúan arqueos en todas las oficinas y/o dependencias que tienen a su cargo fondos y valores de la entidad en forma sorpresiva e inopinada?	2	5	0	7
12	¿La Oficina de Tesorería efectúa conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y subcuentas bancarias de gasto (CUT)?	1	4	2	7
13	¿La entidad cuenta con un ambiente destinado para archivar y custodiar la documentación sustentatoria de ingresos y gastos?	5	2	0	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>20</b>	<b>53</b>	<b>18</b>	<b>91</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>22%</b>	<b>58%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 21.** Consolidado del nivel cumplimiento de normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería

FUENTE: Tabla 21

### INTERPRETACIÓN

Según de resultados sintetizados en la Tabla 21 y Figura 21, de las trece preguntas realizadas, representados al 100%, el 58% de respuestas es medio y el 22% es bajo y el 20% es alto; lo cual refleja que el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri tiene un calificativo de medio. Estos resultados nos permiten afirmar que existen errores y que no se cumplen a cabalidad las disposiciones establecidas en las normas y procedimientos para el manejo de los fondos públicos.

#### **4.3. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA UNA ADECUADA GESTIÓN EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI**

Para desarrollar el objetivo específico 3, se propone los siguientes lineamientos, basado en el Marco COSO 2013, que ha sido incorporado en el sector público a través de la Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las

Entidades del Estado, mediante la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG. En tal sentido se plantea las siguientes pautas para la implementación del Control Interno en la gestión en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

## ASPECTOS A IMPLEMENTAR SEGÚN COMPONENTES

### A. AMBIENTE DE CONTROL

- Es importante que el Titular y los demás directivos de la entidad se comprometan formalmente en la implementación del Control Interno, así como velar por su eficaz funcionamiento.
- Formar un comité de Control Interno encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del Control Interno, lo cual realizará el diagnóstico de Control Interno en el Área de Tesorería.
- Realizar charlas de sensibilización al personal del Área de Tesorería en las cuales se explique los objetivos, las normas de Control Interno, y las políticas que han sido aprobados; y se busque que todos los trabajadores entiendan e interioricen la importancia del Control Interno en la entidad.
- Implementar un Código de Ética para la entidad con la finalidad de promover la eficiencia laboral de todos los miembros que conforman la entidad, y realizar un plan de difusión que incluya comunicaciones periódicas mediante las cuales se haga conocimiento y se explique los temas incluidos en el Código de Ética.
- Actualizar el MOF, ROF y MAPROS teniendo en cuenta los cambios legales y operativos que refleje las actividades que realmente ejecuta el personal de la entidad.

- Elaborar un plan de capacitación del personal del Área de Tesorería en procesos, subprocesos, procedimientos, actividades, métodos y la normatividad interna y externa que permitan al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.

## **B. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

- Desarrollar un Plan de Administración de Riesgo con actividades que comprenda: la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo o documentación de los riesgos (Argandoña, 2010, pág. 733).
- Realizar reuniones para identificar, analizar y describir; desde los distintos puntos de trabajo del Área de Tesorería, situaciones generadoras de riesgos.
- Formular, formalizar y aprobar un Plan de Contingencias para afrontar los riesgos evaluados en la Oficina de Tesorería.

## **C. ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Fortalecer mecanismos de control que ayuden a disminuir los riesgos en los procesos del Área de Tesorería.
- Actualizar las políticas establecidas en los manuales de procedimientos de cada puesto de trabajo de la Oficina de Tesorería; consolidarlas para su reformulación y formulación de otras políticas de operación. Los trabajadores del Área de Tesorería desde su puesto de trabajo documentaran y sugerirán los procesos, procedimientos y considerando las actividades, la toma en que estos se realizan, verificando formatos o registros utilizados y tiempos.

- Analizar y revisar la segregación de funciones en todos los procesos del Área de Tesorería, evitando la sobrecarga laboral del personal.
- Establecer políticas y procedimientos para la rotación periódica del personal del Área de Tesorería.
- Evaluar el desempeño del personal del Área de Tesorería, evidenciar las evaluaciones correspondientes en informes y adoptar las medidas correctivas necesarias.
- Establecer los lineamientos para la adecuada custodia de los archivos, dichos lineamientos deberán analizar la calidad de los archivos a ser custodiados (si estas son necesarias o no), controles de entrada, salida y mantenimiento de los recursos o archivos. Dicho procedimiento deberá incluir entre otros lo siguiente: Formatos de solicitud de préstamos de documentos con el respectivo V°B° del jefe del área solicitante, al extraer físicamente el documento solicitado, verificar su estado de conservación y el número de folios del mismo y llevar un registro de salidas / préstamos. Asimismo cada empleado de la entidad deberá ser responsable de la existencia física, permanencia y conservación de los archivos a su cargo (Argandoña, 2010, pág. 739).

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

- Establecer procedimientos, con la finalidad de que se cuente con un adecuado suministro de información; para el cumplimiento de funciones y responsabilidades, y que periódicamente se solicite a los trabajadores opinión sobre los sistemas de información registrándose los reclamos y aportes para priorizar las mejoras.

- Optimizar los métodos, canales y medios usados para asegurar un eficiente flujo de información en los procesos de tesorería, contribuyendo al logro de los resultados y mejorando la gestión de los recursos.
- Elaborar un plan de comunicación interna, que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación personal.

## **E. SUPERVISIÓN**

- Implementar procedimientos de autoevaluación periódicas de las actividades desarrolladas, identificando oportunidades de mejoras disponiendo medidas para desarrollarlas, con el fin de garantizar la calidad de implementación del Control Interno.
- Ejercer el autocontrol diario y reportar los problemas en las operaciones y acciones que realizan; así como propuestas de solución y mejora.
- Enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a la Alta Gerencia a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diaria en la Oficina de Tesorería.

## **4.4. DISCUSIÓN**

### **4.4.1. PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1**

#### **EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI.**

Según los resultados obtenidos, la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, es bajo con un

promedio porcentual de 61%. En tal sentido, se confirma lo planteado por Pari (2018), en su tesis titulada: “El Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa de las Municipalidades del Perú: Caso Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2017”, que manifiesta que de acuerdo al cuestionario aplicado a la Gerente de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Calana no se realiza un adecuado Control Interno, en consecuencia el Control Interno no influye positivamente en su gestión administrativa, debido a que la aplicación de los cinco componentes no son efectivas, porque presenta un ambiente de control no favorable que promueva una cultura de control, carencia en la evaluación de riesgos para identificar, analizar y afrontar los riesgos internos y externos con acciones necesarias, carencia en la supervisión y monitoreo para efectuar acciones preventivas y correctivas que propicien el autocontrol con fines de mejora y evaluación. Por lo tanto no garantiza una eficiente, eficaz, y transparencia de la gestión.

Asimismo, se confirma también lo diagnosticado por Garzón & Pineda (2005), en su tesis: “Evaluación del Sistema de Control Interno para la Sección Liquidación y Recaudo de Rentas de Tesorería del Municipio Belén (Boyacá)” quien advierte que la Administración Municipal, en todos sus niveles, se caracteriza por un inadecuado conocimiento, comprensión y compromiso hacia el sistema de Control Interno y sus componentes, generando desinterés e indiferencia frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

#### **4.4.2. PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

### **DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA EN EL MANEJO DE FONDOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR-AYAVIRI.**

Según los resultados obtenidos, el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es medio con un promedio porcentual de 58%. Coincide con Luna (2016), en su tesis titulada: “Las normas del Sistema de Tesorería y el nivel de eficiencia de los fondos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza - Tacna, 2015”, menciona que el 53,1% de los servidores de las áreas operativas de la Municipalidad del Distrito de Alto de la Alianza, opinaron que el nivel de aplicación de las Normas del Sistema de Tesorería es “medio”, un 34,4% que es “bajo” y un 12,5% que es “alto”. Este estudio permitió conocer la percepción de los servidores de las áreas operativas de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza sobre la aplicación de las normas del Sistema de Tesorería y se obtuvo como resultado que el nivel es “medio”, aspecto que se debe tener en cuenta para establecer estrategias para mejorar estos resultados.

#### **4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación nos han permitido dar respuestas a las interrogantes planteadas en la formulación del problema, para determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, como se detalla a continuación:

#### 4.5.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

### LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR-AYAVIRI ES BAJO, DEBIDO AL DESCONOCIMIENTO DE LAS NORMAS.

Según las Tablas 2 al 6 y la Tabla 7 “Consolidado de la Evaluación de la Aplicación del Control Interno” se observa que el 61% de respuestas es bajo, el 32% de respuestas es medio y el 7% de respuestas es alto; lo cual indica que la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería es bajo.

Respecto al componente **ambiente de control**, el 59% de respuestas es bajo, lo cual refleja existe un ambiente deficiente para el ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para sensibilizar a los funcionarios y servidores del Área de Tesorería; en vista de que, el conocimiento de las normas y políticas de Control Interno es bajo, no se cuenta con un código de Ética Institucional, el ROF, MOF y MAPROS no se encuentran actualizados, existe limitado acceso a las capacitaciones del personal, en cuanto al segundo componente **evaluación de riesgos**, el 86% de respuestas es bajo, en consecuencia podemos decir que presenta controles deficientes que no permiten la gestión eficiente de administración de riesgos potenciales que afectan las actividades y procesos de tesorería, en vista de que no se han implementado y establecido políticas, procedimientos y estrategias que permitan su adecuada administración; desde la planificación, identificación, valoración y respuesta a los riesgos, en cuanto al componente **actividades de control**, el 47% de respuestas es bajo; se muestra que existe una tendencia negativa hacia el Control Interno puesto que los controles no son suficientes para las actividades y procesos que se llevan a cabo, en cuanto al componente **información y comunicación**, el 62% de

respuestas es bajo es decir que los métodos, procesos, canales, medios y acciones instituidos por la entidad son poco eficientes puesto que la información que se maneja no muestran la calidad y oportunidad. Y por último en cuanto al componente **supervisión**, el 52% de respuestas es bajo, se considera que existen controles deficientes, su aplicación en la práctica es discutible e incierta; no se realizan actividades de supervisión con respecto a todos los procesos y operaciones, dificultando la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas, notándose que la aplicación del Control Interno es bajo y esto se debe al desconocimiento de las normas por parte del personal.

De resultados obtenidos se ha demostrado que la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es bajo debido al desconocimiento de normas. En consecuencia, SE ACEPTA LA HIPÓTESIS PLANTEADA.

#### **4.5.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

**EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA ES MEDIO E INFLUYE DIRECTAMENTE EN EL MANEJO DE FONDOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI.**

Según el análisis e interpretación de las Tablas 8 al 20 y Tabla 21 “Consolidado del nivel de cumplimiento de normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería”, se observa que el 58% de respuestas es medio y el 22% es bajo y el 20% es alto, lo cual refleja que el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería tiene un calificativo de medio, debido a que existen errores y que no se cumplen a cabalidad las disposiciones establecidas en las normas y procedimientos

para el manejo de los fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

Existen algunas deficiencias que no permiten cumplir adecuadamente con las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, las principales dificultades son: El personal del Área de Tesorería no emplea adecuadamente los manuales de procedimientos, guías y directivas en el manejo de los fondos públicos, no se cuentan con una completa documentación sustentatoria de los ingresos y gastos registrados en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), demora en el pago a proveedores tanto personas naturales como jurídicas, falta de atención oportuna por parte del funcionario encargado del manejo de Caja Chica de las solicitudes de oficinas que requieren el uso de estos fondos, los arqueos sorpresivos no se realizan por lo menos una vez al mes, y también se pudo comprobar que no se tiene un adecuado ambiente para la cautela de la documentación sustentatoria de las operaciones de ingresos y gastos.

Por lo expuesto, la hipótesis específica 2. “El nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería es medio e influye directamente en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri”, queda **ACEPTADA**.

## V. CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado los resultados y contrastado las hipótesis planteadas llegamos a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** En cuanto al nivel de aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, se concluye que la aplicación del Control Interno es bajo con un promedio porcentual de 61%, debido a que el conocimiento de las normas y políticas de Control Interno es bajo, no se cuenta con un Código de Ética Institucional, el ROF, MOF y MAPROS no se encuentran actualizados, existe limitado acceso a las capacitaciones del personal, no se han definido, ni formalizado políticas y procedimientos de administración de riesgos con actividades que comprendan: la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo o documentación de riesgos potenciales que afectan las actividades y procesos de tesorería, las políticas y procedimientos para la segregación de funciones, rotación de personal, revisión de desempeño y resguardo de archivo no son apropiados para las actividades y procesos que se llevan a cabo, los métodos, procesos, canales, medios y acciones de comunicación e información instituidos por el Área de Tesorería son deficientes, no existe una comunicación adecuada de los problemas y deficiencias de la administración de los fondos públicos, no se realizan actividades de supervisión con respecto a todos los procesos y operaciones.

**SEGUNDA:** Se ha determinado que el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es medio con un promedio porcentual de 58%, donde se ha encontrado una serie de deficiencias, tales como: El personal del Área de Tesorería no emplea adecuadamente los manuales de procedimientos, guías y directivas para un apropiado uso de los fondos públicos,

asimismo no se cuentan con una completa documentación sustentatoria de los ingresos y gastos registrados en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), falta de atención oportuna por parte del funcionario encargado del manejo de Caja Chica de las solicitudes de oficinas que requieren el uso de estos fondos, y también se pudo comprobar que no se tiene un adecuado ambiente para la cautela de la documentación sustentatoria de las operaciones de ingresos y gastos; las mismas que afectan el manejo de los fondos públicos.

**TERCERA:** Después de realizar la correspondiente determinación de deficiencias encontradas a través de la evaluación de la aplicación del Control Interno, es posible dar solución mediante lineamientos para optimizar la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.

## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Para mejorar el Control Interno, los funcionarios responsables del Área de Tesorería, deben formular un plan estratégico de Control Interno para los procesos de tesorería que incluya: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y la supervisión; esto permitirá tener un manejo adecuado de los fondos públicos y asimismo tener un mejor control sobre los ingresos y gastos de la entidad.

**SEGUNDA:** Se recomienda realizar charlas de sensibilización y comprometer al personal del Área de Tesorería sobre la importancia de la implementación y aplicación de los procedimientos de Control Interno en todos sus componentes, que haga eficiente sus funciones y les permita optimizar la gestión de los fondos públicos.

**TERCERA:** Elaborar un plan de capacitación del personal del Área de Tesorería en procesos, subprocesos, procedimientos, actividades, métodos y la normatividad interna y externa que permitan al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas, con el apoyo de entidades como la SUNAT, MEF y otras.

**CUARTA:** Realizar actividades de seguimiento y supervisión continua al personal que labora en el Área de Tesorería para tener una adecuada aplicación y cumplimiento de las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería, dichas actividades permitirán identificar errores y posibles riesgos en el área y lograr afianzar un trabajo transparente, eficiente y eficaz en beneficio de la entidad.

## VII. REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2015). *Sistema Nacional de Tesorería* (1era ed.). Lima: Instituto Pacífico S.A.C.
- Andia, W. (2016). *Manual de Gestión Pública. Pautas para la Aplicación de los Sistemas Administrativos* (6ta ed.). Lima: Ediciones Arte & Pluma.
- Argandoña, M. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública* (1era ed.). Lima: Marketing Consultores S.A.
- Ayre, L. (2016). *Caracterización del Control Interno y su incidencia en el Sistema Nacional de Tesorería de la UGEL N° 06 - ATE - 2015*. Tesis de titulación, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Lima.
- Banco de España. (2010). *Finanzas para todos*. Recuperado el 01 de marzo de 2019, de <https://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosoperativos/mediosdepagocheques.html>
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Colque, G. (2016). *Propuesta de diseño de Control Interno como herramienta en la mejora de la Gestión Administrativa en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro periodo 2014*. Tesis de titulación, Universidad Nacional San Agustín, Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Arequipa.

- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés. (2013). *Marco Integrado de Control Interno*.
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual de Control Interno*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15. (24 de enero de 2007). Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Fainboim Yaker, I., & Pattanayak, S. (2012). *La Cuenta Única de Tesorería : Una herramienta esencial para la gestión de tesorería del gobierno*. Recuperado el 05 de marzo de 2019, de IMF eLYBRARI América Latina: <https://amerialatina.elibrary.imf.org/view>
- Flores, V. (2016). *Control Interno en la Gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015*. Tesis de titulación, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Huaraz.
- Garzón, J., & Pineda, J. (2005). *Evaluación del Sistema de Control Interno para la Sección Liquidación y Recaudo de Rentas de Tesorería del Municipio Belén (Boyacá)*. Tesis de titulación, Universidad de la Salle, Facultad de Contaduría Pública, Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. Mexico D.F.: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716. (18 de abril de 2006).

Lima: Poder Legislativo de Perú.

Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693. (22 de marzo de 2006).

Lima: Poder Legislativo de Perú.

Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Ley N° 28112. (28 de noviembre de 2003). Lima: Poder Legislativo de Perú.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785. (23 de julio de 2002). Lima: Poder Legislativo de Perú.

López, F., & Nuria, S. (2012). *Gestión de Tesorería*. Madrid: Editorial Libros de Cabecera S.L.

Lucero, M., & Valladolid, R. (2013). *Evaluación del Control Interno al Departamento de Tesorería de la Superintendencia de Bancos y Seguros con Corte 2012*. Tesis de titulación, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca.

Luna, W. (2016). *Las Normas del Sistema de Tesorería y el nivel de eficiencia de los fondos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza- Tacna, 2015*. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Ciencias Empresariales, Tacna.

Mamani, P. (2016). *Normas de Control Interno en el Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Asillo Provincia de Azángaro región Puno periodo 2013-2014*. Tesis de titulación, Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Puno.

- Mantilla, S. (2012). *Auditoria del Control Interno* (2da ed.). Bogotá: EcoEdiciones.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Glosario*. Recuperado el 19 de febrero de 2019, de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-contabilidad>
- Norka, A. (2014). *Control Interno y Gestión Financiera en la Municipalidad Provincial de Carlos Fermín Fitzcarrald, departamento de Ancash, 2013*. Tesis de titulación, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas, Pomabamba.
- Olmedo, G. (2017). *Evaluación del Control Interno del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha para proponer mejoras basadas en el informe COSO ERM*. Tesis de titulación, Pontifice Universidad Católica del Ecuador-Matriz, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito.
- Pacompia, F. (2013). *Nivel de implementacion del Control Interno de acuerdo a la R.C N°320-2006-CG en la Municipalidad Distrital de Capachica, periodo 2010*. Tesis de titulación, Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Puno.
- Pari, Y. (2018). *El Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa de las Municipalidades del Perú: Caso Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2017*. Tesis de titulación, Universidad los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Chimbote.

Promove Consultoria e Formación SLNE. (2012). *Conceptos Básicos de Tesorería*.

Recuperado el 22 de febrero de 2019, de

[http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/cpx\\_conceptosbasicostesoreria\\_cas.pdf](http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/cpx_conceptosbasicostesoreria_cas.pdf)

Quispe, J. (2017). *Aplicación de las Normas de Control Interno en la Unidad de Tesorería de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Puno, periodos 2015-2016*. Tesis de titulación, Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Puno.

Quispe, L. (2006). *Evaluación del Control Interno del Área de Tesorería de las REDESS Sandia*. Tesis de titulación, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Puno.

Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG . (18 de enero de 2017). Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. Lima: Contraloría General de la República.

Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG. (13 de mayo de 2016). Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado. Lima: Contraloría General de la República.

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. (30 de octubre de 2006). Normas de Control Interno. Lima: Contraloría General de la República.

Resolución Directoral N° 001-2011-EF/77.15. (21 de enero de 2011). Lima: Dirección Nacional de Tesoro Público.

Resolución Directoral N° 026-80-EF/77-15. Normas Generales de Tesorería. (06 de mayo de 1980). Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

# ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

“EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI, PERIODO 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera el Control Interno influye en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017?	<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017.	<b>HIPOTESIS GENERAL:</b> El Control Interno es deficiente e influye directamente en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017.	<b>VI: CONTROL INTERNO</b>  <b>VD: GESTIÓN DE TESORERÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Componentes de Control Interno</li> <li>Ley N° 28716</li> <li>RC N° 320-2006-CG – Normas de Control Interno</li> <li>RC N° 004-2017-CG</li> <li>Normas y procedimientos</li> <li>Ejecución del Ingreso</li> <li>Ejecución del Giro y Pago</li> </ul>
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO 1:</b> ¿Cómo se aplica el Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri?	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1:</b> Evaluar la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1:</b> La aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es bajo, debido al desconocimiento de las normas.	<b>VI: CONOCIMIENTO</b>  <b>VD: CONTROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información</li> <li>Roles y responsabilidades</li> <li>Componentes de Control Interno</li> <li>Ley N° 28716</li> <li>RC N° 320-2006-CG – Normas de Control Interno</li> <li>RC N° 004-2017-CG</li> </ul>
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO 2:</b> ¿En qué medida se cumplen las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri?	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2:</b> Determinar el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2:</b> El nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería es medio e influye directamente en el manejo de fondos públicos de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.	<b>VI: CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>  <b>VD: FONDOS PÚBLICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley N° 28693</li> <li>Directiva N° 001-2007-EF/77.15-Sistema Nacional de Tesorería</li> <li>Eficiencia</li> <li>Fuentes de financiamiento</li> </ul>
	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3:</b> Proponer lineamientos de Control Interno para una adecuada Gestión en el Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri.			

**Anexo 2. Cuestionario sobre la aplicación del Control Interno**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información para la investigación titulada: “EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MELGAR – AYAVIRI, PERIODO 2017”, ante la cual se le solicita que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la alternativa que considere correcta. Por favor responda todo el cuestionario.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿Conoce usted las normas de Control Interno, y las políticas que han sido aprobados y difundidas por parte de la Dirección sobre Control Interno?					
2	¿Cuál es el grado de conocimiento del Código de Ética o conducta propia de la entidad donde se considere los niveles esperados de comportamiento ético y moral, u otra norma o ley al respecto?					
3	¿En qué medida considera que se ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad?					
4	¿El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y Manuales de Procedimientos (MAPROS) de la entidad se encuentran actualizados?					
5	¿La entidad realiza actividades de capacitación y formación para que el personal del Área de Tesorería cumpla su labor idóneamente?					
6	¿En qué medida la asignación de autoridad y responsabilidad del Área de Tesorería está definida y contenida en los documentos normativos en la entidad y son de conocimiento del personal en general?					
7	¿El Órgano de Control Institucional (OCI) evalúa los controles de los procesos del Área de Tesorería e identifica oportunidades de mejora de acuerdo a su plan de trabajo?					
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
8	¿La Oficina de Tesorería cuenta con un plan de administración de riesgos?					
9	¿En la Oficina de Tesorería se tienen identificados los riesgos en los procesos y procedimientos de trabajo?					
10	¿Se ha utilizado algún método para medir los riesgos así como su impacto en su área de trabajo?					
11	¿En la Oficina de Tesorería se tiene un plan de contingencias que permite dar respuesta oportuna a la ocurrencia de situaciones riesgosas?					

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
12	¿En la Oficina de Tesorería se aplica mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en los procesos de tesorería?					
13	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas de tesorería están claramente definidas en manuales o directivas?					
14	¿La entidad segrega las funciones en áreas administrativa y financiera de acuerdo a los manuales y procedimientos aprobados?					
15	¿En qué medida la entidad cumple con la rotación del personal para ayudar a evitar la colusión e impedir que una persona sea responsable de aspectos claves por un exceso periodo de tiempo?					
16	¿Existen controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos en el Área de Tesorería?					
17	¿Se evalúa periódicamente los procesos, actividades y tareas en el Área de Tesorería, con el fin de que se desarrollen de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente?					
18	¿Los responsables del manejo del SIAF-SP están autorizadas y cuentan con usuarios y contraseña asignados en forma personal?					
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
19	¿La información que maneja el Área de Tesorería es exacta y oportuna?					
20	¿Se tienen establecidos mecanismos internos y externos de comunicación para contribuir al logro de objetivos en los procesos de tesorería?					
21	¿En el Área de Tesorería existe una apropiada información y comunicación entre los directivos y los funcionarios públicos?					
<b>SUPERVISIÓN</b>						
22	¿La Oficina de Tesorería realiza autoevaluaciones en los procesos de tesorería y en sus Controles Internos que le permite proponer planes de mejora continua?;					
23	¿Cómo parte del Control Interno se practica la supervisión y monitoreo, en la Oficina de Tesorería?					
24	¿Las medidas correctivas emitidas por el Órgano de Control Interno son implementadas en el Área de Tesorería en forma oportuna?					

**Anexo 3. Cuestionario sobre el cumplimiento de normas y procedimientos del  
Sistema Nacional de Tesorería**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
1	¿En qué medida el Área de Tesorería cumple con las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería?					
2	¿En qué medida el personal que participa en los procesos de tesorería emplea los manuales de procedimientos, guías y directivas de la entidad?					
3	¿Los fondos públicos de la entidad se encuentran centralizados en la Cuenta Única de Tesoro - CUT de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Tesorería?					
4	¿Los ingresos recaudados son registrados y depositados dentro de los plazos establecidos según la Ley del Sistema Nacional de Tesorería?					
5	¿La información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), referente a los ingresos cuenta con la debida documentación sustentatoria?					
6	¿La información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), referente a los gastos cuenta con la debida documentación sustentatoria?					
7	¿La entidad cumple con el pago de obligaciones en los plazos establecidos según las normas del Sistema Nacional de tesorería (compromiso, devengado, girado y pagado)?					
8	¿El Área de Tesorería efectúa los pagos de planillas, leyes sociales (SUNAT y AFP) y proveedores a través de transferencias electrónicas?					
9	¿Se encuentra implementado las medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas?					
10	¿En la entidad se cumple con la atención de gastos con cargo a Caja Chica destinados a gastos menores, de cancelación inmediata y que no pueden ser debidamente programados?					
11	¿Se efectúan arqueos en todas las oficinas y/o dependencias que tienen a su cargo fondos y valores de la entidad en forma sorpresiva e inopinada?					
12	¿La Oficina de Tesorería efectúa conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y subcuentas bancarias de gasto (Cuenta Única de Tesoro)?					
13	¿La entidad cuenta con un ambiente destinado para archivar y custodiar la documentación sustentatoria de ingresos y gastos?					

Muchas gracias

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

EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI, PERIODO 2017

THE INTERNAL CONTROL IN THE TREASURY MANAGEMENT OF THE  
PROVINCIAL MUNICIPALITY OF MELGAR - AYAVIRI, PERIOD 2017

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**PRESENTADO POR:**

LEYDI LUCIA DELGADO ARENAS



**DIRECTOR**

:

  
Dr. MARCO ANTONIO RUELAS HUMPIRI

**COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN:**

  
Dr. ALCIDES SALUSTIO PALACIOS SANCHEZ

PUNO - PERÚ

2019

EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI, PERIODO 2017

THE INTERNAL CONTROL IN THE TREASURY MANAGEMENT OF THE  
PROVINCIAL MUNICIPALITY OF MELGAR - AYAVIRI, PERIOD 2017

LEYDI LUCIA DELGADO ARENAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE MELGAR - AYAVIRI, PERIODO 2017THE INTERNAL CONTROL IN THE TREASURY MANAGEMENT OF THE  
PROVINCIAL MUNICIPALITY OF MELGAR - AYAVIRI, PERIOD 2017**AUTOR:** LEYDI LUCIA DELGADO ARENAS**CORREO ELECTRÓNICO:** [leydiluciad@gmail.com](mailto:leydiluciad@gmail.com)**ESCUELA PROFESIONAL:** CIENCIAS CONTABLES

---

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como título: “El Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017”, cuyos objetivos fueron evaluar la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería y determinar el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos de la entidad municipal en mención. Para la realización del trabajo de investigación se utilizaron los métodos: analítico, deductivo y descriptivo; teniendo como técnicas para la recopilación de datos: el análisis documental y la encuesta; los que nos permitieron establecer las siguientes conclusiones: El nivel de aplicación del Control Interno es bajo con un promedio porcentual de 61%, debido a que el conocimiento de las normas y políticas de Control Interno es bajo, no se cuenta con un Código de Ética, se carece de herramientas de gestión actualizados, existe limitado acceso a las capacitaciones, no se han definido políticas de administración de riesgos, la segregación de funciones, rotación de personal, revisión de desempeño y resguardo de archivo no son apropiados, la comunicación e información son deficientes, no se realizan actividades de supervisión en todos los procesos. El nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería es medio con un promedio porcentual de 58%, debido a que no se emplea adecuadamente los manuales de procedimientos, no se cuenta con una completa documentación sustentatoria de ingresos y gastos, no se tiene un adecuado ambiente para la documentación sustentatoria.

**Palabras Clave:** Control Interno, Fondos Públicos, Gestión de Tesorería, Normas y Procedimientos de Tesorería.

**ABSTRACT**

This research work has the title: "Internal Control in Treasury Management of the Provincial Municipality of Melgar - Ayaviri, 2017 period", whose objectives were to evaluate the application of Internal Control in Treasury Management and determine the level of compliance with treasury rules and procedures in the management of public funds of the municipal entity in question. For

the realization of the research work the methods were used: analytical, deductive and descriptive; having as techniques for data collection: documentary analysis and survey; those that allowed us to establish the following conclusions: The level of application of Internal Control is low with a percentage average of 61%, because the knowledge of Internal Control rules and policies is low, there is no Code of Ethics , updated management tools are lacking, there is limited access to training, no risk management policies have been defined, segregation of duties, staff turnover, performance review and file safekeeping are not appropriate, communication and information they are deficient, supervision activities are not carried out in all processes. The level of compliance with the treasury rules and procedures is medium with a percentage average of 58%, because the procedure manuals are not used properly, there is no complete supporting documentation of income and expenses, there is no adequate environment for supporting documentation.

**Key Words:** Internal Control, Public Funds, Treasury Management, Treasury Rules and Procedures.

## INTRODUCCIÓN

El Control Interno es una herramienta necesaria que en los últimos años ha adquirido mayor importancia debido a que permite suprimir y/o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las organizaciones. El Control Interno gubernamental está enfocado a brindar una seguridad razonable para que las entidades públicas cumplan con su misión, y adquiere relevancia como una herramienta a través de la cual se controla y organiza la administración pública, en busca de la consecución de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación de productos y servicios públicos (Contraloría General de la República, 2014). Por ello, la presente investigación se llevó a cabo en virtud de la problemática detectada en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, el cual carece de un Sistema de Control Interno que asegure la efectividad y eficacia de las operaciones para mejorar los servicios, actividades y procedimientos realizados para obtener mejores resultados y dar seguridad razonable sobre la información y manejo de los fondos públicos.

Asimismo es importante mencionar que el Área de Tesorería es parte de la administración financiera del sector gubernamental encargada de la gestión de los fondos públicos, por lo tanto, es responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos que laboran en dicha área promover un adecuado manejo y aplicación de los recursos financieros, con transparencia y responsabilidad para el bien de la gestión y poder disminuir posibles riesgos financieros.

El problema general de la investigación es: ¿De qué manera el Control Interno influye en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017?, y como

objetivo general nos planteamos lo siguiente: Determinar la influencia del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, periodo 2017.

## MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que se investigó para transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. El nivel es descriptiva-explicativa en un primer momento, y finalmente correlacionada, donde se da a conocer las causas que han dado origen al fenómeno en estudio y a su vez se indaga sobre la relación recíproca y concatenada de los hechos de la realidad. El diseño de investigación es no experimental transeccional, es decir se realizó sin manipular deliberadamente las variables de estudio y se recolectó datos en un solo momento. Los métodos utilizados en la investigación fueron: Método analítico, el cual sirvió para analizar la aplicación del Control Interno según sus componentes y determinar el cumplimiento de normas y procedimientos de tesorería. Método deductivo, se utilizó para plantear las hipótesis y, hallar resultados y conclusiones. Método descriptivo, permitió describir la situación real de cómo es la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería. Las técnicas que se aplicaron para la recopilación de datos fueron el análisis documental y la encuesta. Para el procesamiento de datos se utilizaron las técnicas básicas de la estadística paramétrica (promedios aritméticos), y herramientas informáticas como: MS Excel para la tabulación y presentación de cuadros estadísticos. La contrastación de hipótesis se realizó en forma empírica. Se utilizó como instrumento de medición el cuestionario con escala de Likert.

### Población y Muestra

**Población:** Se ha determinado como población al personal de la Oficina de la Gerencia de Administración General (Subgerencia de Recursos Humanos, Subgerencia de Logística, Subgerencia de Tesorería, Subgerencia de Contabilidad, Subgerencia de Control Patrimonial) de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, el cual está constituido por 30 funcionarios y servidores.

**Muestra:** La muestra es no probabilística y está dada por el personal de la Subgerencia de Tesorería, el cual está constituido por 7 funcionarios y servidores.

## RESULTADOS

Se exponen, analizan e interpretan los resultados acorde a los objetivos que se plantearon:

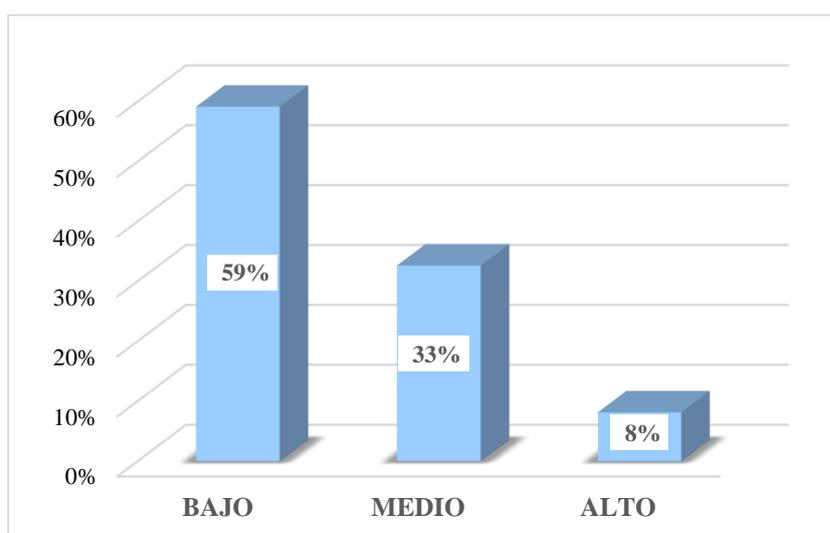
Respecto al componente ambiente de control, según la Tabla 1 y Figura 1, de las siete preguntas realizadas; representadas al 100%, el 59% de respuestas es bajo, el 33% de respuestas es medio y el 8% de respuestas es alto; lo cual refleja que en la entidad, la aplicación del ambiente de control es bajo, debido a que: El conocimiento de las normas y políticas de Control Interno de la entidad es bajo, no existe una adecuada comunicación y difusión de la implementación del Control Interno

en todas las áreas de la entidad, no se cuenta con un Código de Ética, a través del cual se regule la gestión y el actuar de los miembros de la municipalidad, se carece de herramientas de gestión (ROF, MOF, MAPROS) acordes a las actuales necesidades institucionales, existe limitado acceso a capacitaciones del personal del Área de Tesorería con el apoyo de la institución (económico, facilidades horarias, entre otros).

**Tabla 1:** Ambiente de Control

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿En qué medida conoce las normas y políticas de Control Interno?	6	1	0	7
2	¿Cuál es el grado de conocimiento del Código de Ética?	5	2	0	7
3	¿En qué medida se ha difundido la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad?	1	4	2	7
4	¿El ROF, MOF y MAPROS de la entidad se encuentran actualizados?	7	0	0	7
5	¿La entidad realiza actividades de capacitación para el personal del Área de Tesorería?	6	1	0	7
6	¿La asignación de autoridad y responsabilidad del área está definida en los documentos normativos y son de conocimiento del personal?	3	4	0	7
7	¿El OCI evalúa los controles de los procesos del Área de Tesorería?	1	4	2	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>29</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>59%</b>	<b>33%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



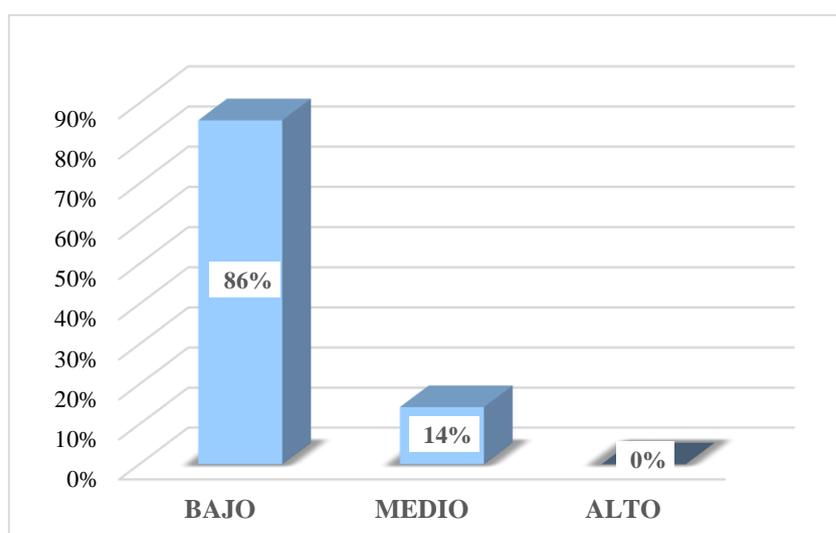
**Figura 1.** Ambiente de Control  
**FUENTE:** Tabla 1

En cuanto al componente evaluación de riesgos, según la Tabla 2 y Figura 2, de las cuatro preguntas realizadas; representados al 100%, se obtuvo que el 86% de respuestas es bajo y el 14% de respuestas es medio, en consecuencia podemos deducir que la evaluación de riesgos es bajo a causa de que: Falta una estrategia planificada y organizada para administrar los riesgos (identificación, valoración y respuesta), no se han identificado los riesgos en los procesos de tesorería, incrementando la posibilidad de cometer errores por desconocimiento y/o dolo; originando un inadecuado uso de los fondos públicos, falta realizar la medición de la posibilidad de que ocurran riesgos, cuantificar el impacto de la ocurrencia y que estos sean debidamente documentados, se carece de planes de contingencia en la Oficina de Tesorería, situación que evita brindar una respuesta rápida y oportuna a los posibles acontecimientos de riesgo.

**Tabla 2:** Evaluación de Riesgos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿La Oficina de Tesorería cuenta con un plan de administración de riesgos?	7	0	0	7
2	¿En la Oficina de Tesorería se tienen identificados los riesgos en los procesos y procedimientos de trabajo?	5	2	0	7
3	¿Se ha utilizado algún método para medir los riesgos así como su impacto en su área de trabajo?	7	0	0	7
4	¿En la Oficina de Tesorería se tiene un plan de contingencias que permite dar respuesta oportuna a la ocurrencia de situaciones riesgosas?	5	2	0	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>24</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>86%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 2.** Evaluación de Riesgos

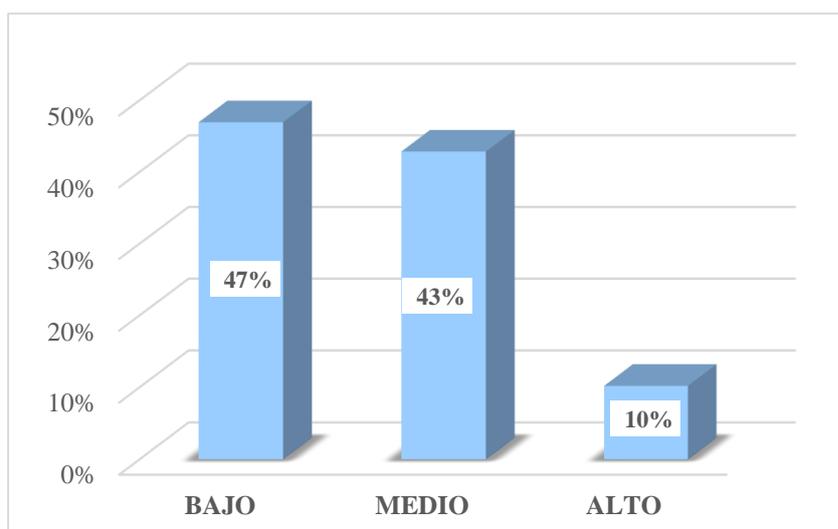
FUENTE: Tabla 2

Respecto al componente actividades de control, según la Tabla 3 y Figura 3, de las siete preguntas realizadas; representados al 100%, se obtuvo que el 47% de respuestas es bajo, el 43% de respuestas es medio y el 10% de respuestas es alto, lo que significa que el nivel de aplicación de las actividades de control es bajo, puesto que existen algunos factores que no permiten aplicar adecuadamente este componente: No se aplican mecanismos de control, que permitan contrarrestar los riesgos significativos y posibles impactos que podrían perjudicar la Gestión de Tesorería, no se realiza adecuadamente la segregación de funciones; lo cual estaría ocasionando sobrecarga laboral en algunos servidores y funcionarios, generando retrasos en algunos procesos, la rotación de personal no se realiza de forma periódica, no se realizan evaluaciones regulares para determinar el avance de los procesos, actividades y tareas con apego a la normativa; lo que puede producir riesgos potenciales por desconocimiento y además genera retrasos en los procesos de tesorería, no existen controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos; ya que el acceso a los archivos no queda evidenciado en documentos tales como cargos, actas, entre otros.

**Tabla 3:** Actividades de Control

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿En la Oficina de Tesorería se aplica mecanismos de control que permiten disminuir los riesgos e impactos negativos en los procesos de tesorería?	4	3	0	7
2	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas de tesorería están definidas en manuales o directivas?	1	4	2	7
3	¿La entidad segrega las funciones en áreas administrativa y financiera de acuerdo a los manuales y procedimientos aprobados?	5	2	0	7
4	¿En qué medida la entidad cumple con la rotación del personal?	4	3	0	7
5	¿Existen controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos en el Área de Tesorería?	3	4	0	7
6	¿Se evalúa periódicamente los procesos, actividades y tareas en el Área de Tesorería?	6	1	0	7
7	¿Los responsables del manejo del SIAF-SP están autorizadas y cuentan con usuarios y contraseña asignados en forma personal?	0	4	3	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>23</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>49</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>47%</b>	<b>43%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



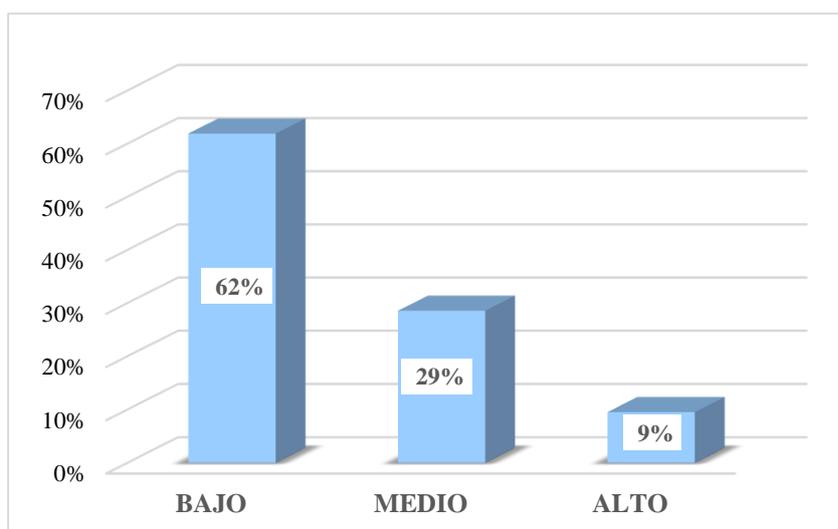
**Figura 3.** Actividades de Control  
**FUENTE:** Tabla 3

En cuanto al componente información y comunicación, según la Tabla 4 y Figura 4, de las tres preguntas realizadas; representados al 100%, el 62% de respuestas es bajo, el 29% de respuestas es medio y el 10% de respuestas es alto, lo que significa que la aplicación de la información y comunicación en el Área de Tesorería es bajo; esto se debe a que: La información que se dispone en su mayoría no es oportuna, no se han establecido mecanismos y procedimientos de comunicación interna y externa adecuadas, generando retrasos e inconvenientes en las funciones del área, no existe una apropiada información y comunicación entre los que dirigen el Área de Tesorería con el personal encargado del manejo de fondos públicos, lo cual no permite implementar de manera oportuna las medidas correctivas ante posibles situaciones de riesgo que se presenten.

**Tabla 4:** Información y Comunicación

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿La información que maneja el Área de Tesorería es exacta y oportuna?	4	2	1	7
2	¿Se tienen establecidos mecanismos internos y externos de comunicación para contribuir al logro de objetivos en los procesos de tesorería?	5	2	0	7
3	¿En el Área de Tesorería existe una apropiada información y comunicación entre los directivos y los funcionarios públicos?	4	2	1	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>13</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>62%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería



**Figura 4.** Información y Comunicación

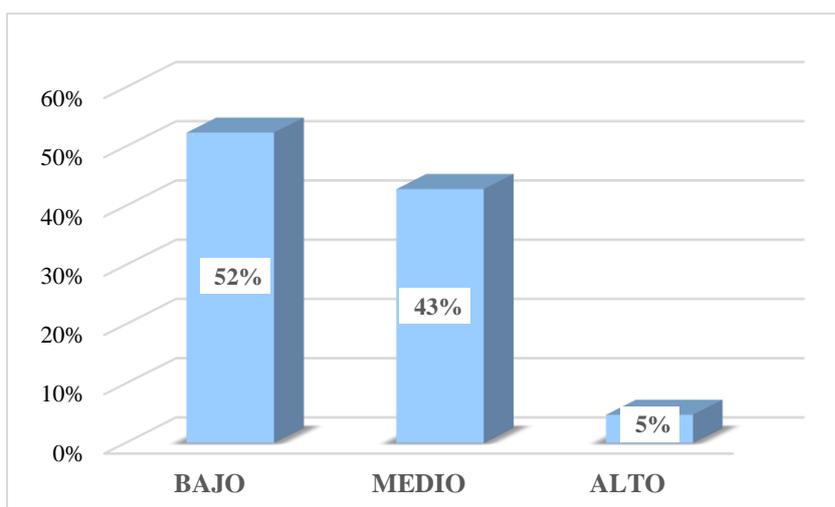
**FUENTE:** Tabla 4

Respecto al componente supervisión, según la Tabla 5 y Figura 5, de las tres preguntas realizadas representados al 100%, se obtuvo como resultado que el 52% de respuestas es bajo, el 43% de respuestas es medio y el 5% de respuestas es alto, lo que significa que la aplicación de la supervisión en el Área de Tesorería es bajo, esto es a causa de que: Los funcionarios y servidores no propician el autocontrol en los procesos de tesorería y en sus Controles Internos, no se practica adecuadamente la supervisión y monitoreo de los procesos de tesorería, la falta de inspección ocasiona la vulnerabilidad e inadecuado manejo de fondos públicos.

**Tabla 5:** Supervisión

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿La Oficina de Tesorería realiza autoevaluaciones en los procesos de Tesorería y en sus Controles Internos que le permite proponer planes de mejora continua?;	6	1	0	7
2	¿Cómo parte del Control Interno se practica la supervisión y monitoreo, en la Oficina de Tesorería?	3	4	0	7
3	¿Las medidas correctivas emitidas por el Órgano de Control Interno son implementadas en el área de Tesorería en forma oportuna?	2	4	1	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>52%</b>	<b>43%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 5.** Supervisión  
**FUENTE:** Tabla 5

Según los resultados sintetizados en la Tabla 6, el 61% de respuestas es bajo, el 32% de respuestas es medio y el 7% de respuestas es alto; lo cual indica que la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es bajo.

**Tabla 6:** Consolidado de la Evaluación de la Aplicación del Control Interno

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS EN #				TOTAL	RESPUESTAS EN %			TOTAL
	BAJO	MEDIO	ALTO			BAJO	MEDIO	ALTO	
AMBIENTE DE CONTROL	29	16	4	49	59%	33%	8%	100%	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	24	4	0	28	86%	14%	0%	100%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	23	21	5	49	47%	43%	10%	100%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13	6	2	21	62%	29%	9%	100%	
SUPERVISIÓN	11	9	1	21	52%	43%	5%	100%	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>168</b>	<b>61%</b>	<b>32%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería – Elaboración Propia

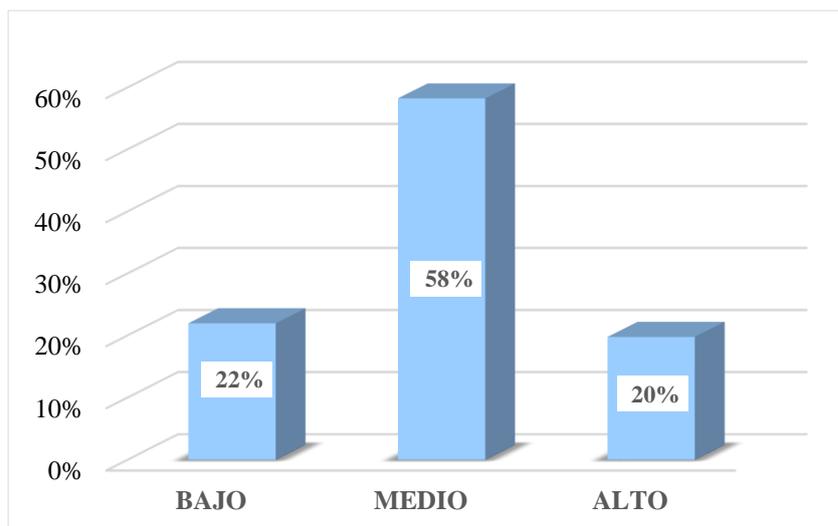
Respecto al cumplimiento de normas y procedimientos de tesorería, según los resultados sintetizados en la Tabla 7 y Figura 6, de las trece preguntas realizadas, representados al 100%, el 58% de respuestas es medio y el 22% es bajo y el 20% es alto; lo cual refleja que el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en el manejo de fondos públicos tiene un calificativo de medio. Estos resultados nos permiten afirmar que existen errores y que no se cumplen a cabalidad las disposiciones establecidas, las principales deficiencias son: El personal no emplea adecuadamente los manuales de procedimientos, guías y directivas en el manejo de los fondos públicos, no se cuenta con una documentación sustentatoria completa de los ingresos y gastos registrados en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), existe

demora en el pago a proveedores, falta de atención oportuna por parte del funcionario encargado del manejo de Caja Chica de las solicitudes de oficinas que requieren el uso de estos fondos, los arqueos sorpresivos no se realizan por lo menos una vez al mes, y también se pudo comprobar que no se tiene un adecuado ambiente para la cautela de la documentación sustentatoria de las operaciones de ingresos y gastos.

**Tabla 7:** Consolidado del nivel cumplimiento de normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			N° DE ENCUESTADOS
		BAJO	MEDIO	ALTO	
1	¿En qué medida el Área de Tesorería cumple con las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería?	2	4	1	7
2	¿El personal que participa en los procesos de tesorería emplea los manuales de procedimientos, guías y directivas?	2	4	1	7
3	¿Los fondos públicos se centralizan en la CUT de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Tesorería?	0	6	1	7
4	¿Los ingresos recaudados son registrados y depositados dentro de los plazos establecidos?	2	4	1	7
5	¿La información registrada en el SIAF-SP de los ingresos cuenta con la debida documentación sustentatoria?	0	4	3	7
6	¿La información registrada en el SIAF-SP de los gastos cuenta con la debida documentación sustentatoria?	0	4	3	7
7	¿La entidad cumple con el pago de obligaciones en los plazos establecidos?	2	4	1	7
8	¿El Área de Tesorería efectúa los pagos de planillas, leyes sociales y proveedores a través de transferencias electrónicas?	0	4	3	7
9	¿Se encuentra implementado las medidas de seguridad para el giro de cheques, custodia de fondos, valores y cartas fianzas?	3	4	0	7
10	¿Se cumple con la atención de gastos con cargo a Caja Chica?	1	4	2	7
11	¿Se efectúan arqueos en todas las oficinas y/o dependencias que tienen a su cargo fondos y valores en forma sorpresiva e inopinada?	2	5	0	7
12	¿La Oficina de Tesorería efectúa conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y subcuentas bancarias de gasto?	1	4	2	7
13	¿La entidad cuenta con un ambiente destinado para archivar y custodiar la documentación sustentatoria?	5	2	0	7
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>		<b>20</b>	<b>53</b>	<b>18</b>	<b>91</b>
<b>TOTAL PORCENTUAL</b>		<b>22%</b>	<b>58%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal del Área de Tesorería - Elaboración Propia



**Figura 6.** Consolidado del nivel cumplimiento de normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería

**FUENTE:** Tabla 7

## DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos, la aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, es bajo con un promedio porcentual de 61%. En tal sentido, se confirma lo planteado por Pari (2018), en su tesis titulada: “El Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa de las Municipalidades del Perú: Caso Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2017”, que manifiesta que de acuerdo al cuestionario aplicado a la gerente de administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Calama que no se realiza un adecuado Control Interno, en consecuencia el Control Interno no influye positivamente en su gestión administrativa, debido a que la aplicación de los cinco componentes no son efectivas, porque presenta un ambiente de control no favorable que promueva una cultura de control, carencia en la evaluación de riesgos para identificar, analizar y afrontar los riesgos internos y externos con acciones necesarias, carencia en la supervisión y monitoreo para efectuar acciones preventivas y correctivas que propicien el autocontrol con fines de mejora y evaluación. Por lo tanto no garantiza una eficiente, eficaz, y transparencia de la gestión.

Según los resultados obtenidos, el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es medio con un promedio porcentual de 58%. Coincide con Luna (2016), en su tesis titulada: “Las normas del Sistema de Tesorería y el nivel de eficiencia de los fondos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza - Tacna, 2015”, menciona que el 53,1% de los servidores de las áreas operativas de la Municipalidad del Distrito de Alto de la Alianza, opinaron que el nivel de aplicación de las Normas del Sistema de Tesorería es “medio”, un 34,4% que es “bajo” y un 12,5% que es “alto”. Este estudio permitió conocer la percepción de los servidores de las áreas operativas de la

Municipalidad Distrital Alto de la Alianza sobre la aplicación de las normas del Sistema de Tesorería y se obtuvo como resultado que el nivel es “medio”, aspecto que se debe tener en cuenta para establecer estrategias para mejorar estos resultados.

### CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado los resultados llegamos a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** En cuanto al nivel de aplicación del Control Interno en la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri, se concluye que la aplicación del Control Interno es bajo con un promedio porcentual de 61%, debido a que el conocimiento de las normas y políticas de Control Interno es bajo, no se cuenta con un Código de Ética Institucional, el ROF, MOF y MAPROS no se encuentran actualizados, existe limitado acceso a las capacitaciones del personal, no se han definido, ni formalizado políticas y procedimientos de administración de riesgos con actividades que comprenda: la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo o documentación de riesgos potenciales que afectan las actividades y procesos de tesorería, las políticas y procedimientos para la segregación de funciones, rotación de personal, revisión de desempeño y resguardo de archivo no son apropiados para las actividades y procesos que se llevan a cabo en el Área de Tesorería, los métodos, procesos, canales, medios y acciones de comunicación e información instituidos por el Área de Tesorería son deficientes, los resultados nos muestran que no existe una comunicación adecuada de los problemas y deficiencias de la administración de los fondos públicos, no se realizan actividades de supervisión con respecto a todos los procesos y operaciones.

**SEGUNDA:** Se ha determinado que el nivel de cumplimiento de las normas y procedimientos de tesorería en la Municipalidad Provincial de Melgar - Ayaviri es medio con un promedio porcentual de 58%, donde se ha encontrado una serie de deficiencias, tales como: El personal del Área de Tesorería no emplea adecuadamente los manuales de procedimientos, guías y directivas para un apropiado uso de los fondos públicos, asimismo no se cuentan con una completa documentación sustentatoria de los ingresos y gastos registrados en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), falta de atención oportuna por parte del funcionario encargado del manejo de Caja Chica de las solicitudes de oficinas que requieren el uso de estos fondos, y también se pudo comprobar que no se tiene un adecuado ambiente para la cautela de la documentación sustentatoria de las operaciones de ingresos y gastos; las mismas que afectan el manejo de los fondos públicos.

## REFERENCIAS

- Andia, W. (2016). *Manual de Gestión Pública. Pautas para la Aplicación de los Sistemas Administrativos* (6ta ed.). Lima: Ediciones Arte & Pluma.
- Argandoña, M. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública* (1era ed.). Lima: Marketing Consultores S.A.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés). (2013). *Marco Integrado de Control Interno*.
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual de Control Interno*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15. (24 de enero de 2007). Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Garzón, J., & Pineda, J. (2005). *Evaluación del Sistema de Control Interno para la Sección Liquidación y Recaudo de Rentas de Tesorería del Municipio Belén (Boyacá)*. Tesis de titulación, Universidad de la Salle, Facultad de Contaduría Pública, Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. Mexico D.F.: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Ley N° 28716. (18 de abril de 2006). Lima: Poder Legislativo de Perú.
- Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Ley N° 28693. (22 de marzo de 2006). Lima: Poder Legislativo de Perú.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785. (23 de julio de 2002). Lima: Poder Legislativo de Perú.
- Luna, W. (2016). *Las Normas del Sistema de Tesorería y el nivel de eficiencia de los fondos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza- Tacna, 2015*. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Ciencias Empresariales, Tacna.
- Pari, Y. (2018). *El Control Interno y su influencia en la Gestión Administrativa de las Municipalidades del Perú: Caso Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2017*. Tesis de titulación, Universidad los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Chimbote.
- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG . (18 de enero de 2017). Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. Lima: Contraloría General de la República.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. (30 de octubre de 2006). Normas de Control Interno. Lima: Contraloría General de la República.