

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



**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DEL
SISTEMA DE TESORERÍA COMO INSTRUMENTO PARA
EL MANEJO EFICIENTE DE FONDOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA,
PERÍODO 2012”**

TESIS

PRESENTADA POR:

ELOY MAYTA SANDOVAL

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2014

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

**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DEL SISTEMA DE
TESORERÍA COMO INSTRUMENTO PARA EL MANEJO EFICIENTE DE
FONDOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA,
PERÍODO 2012”**

TESIS PRESENTADA POR:

ELOY MAYTA SANDOVAL

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 10/01/2014

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

.....
Dr. German Alberto Medina Colque

PRIMER MIEMBRO

.....
Msc. Percy Quispe Pineda

SEGUNDO MIEMBRO

.....
Dr. Marco Antonio Ruelas Humpiri

DIRECTOR DE TESIS

.....
CPC. Marco Enrique Condon Onofre

ASESOR DE TESIS

.....
Msc. Edgar Darío Callohuanca Ávalos

PUNO – PERÚ

2014

DEDICATORIA

A Dios por guiarme hacia el camino de la excelencia y que día a día forja esas fuerzas para luchar y lograr mis anhelados sueños.

En gratitud a mis queridos padres por ser los mentores en mi niñez y juventud y por el inmenso apoyo que me brindan constantemente.



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano – Puno; en especial a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas; Escuela Profesional de Ciencias Contables por brindarme una formación encaminada al éxito profesional.

A mí querida familia por el apoyo incondicional que me brindan para así de esa manera poder sobresalir y lograr mis objetivos deseados.

Al Director CPC. Marco Enrique Condori Onofre y Asesor de tesis CPC. Msc. Edgar Darío Callohuanca Ávalos por la orientación y asesoramiento en el proceso y desarrollo de mi tesis.

Finalmente quiero agradecer a todo el personal que labora en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, por permitirme la facilidad en cuanto a la información para así de esa manera desarrollar el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	3
 CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Antecedentes de la Investigación.....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	9
 CAPITULO II	
MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1. Marco Teórico.....	10
2.2. Marco Conceptual.....	45
2.3. Hipótesis de la Investigación.....	50
 CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Métodos de Investigación.....	51
3.2. Tipo y Nivel de Investigación.....	52
3.3. Cobertura de Estudio.....	52
3.4. Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	53
3.5. Procesamiento y Presentación de Datos.....	60
3.6. Análisis e Interpretación de Datos y Resultados.....	60
 CAPITULO IV	
CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN.....	61
4.1. Descripción de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.....	61
4.2. Ubicación del Estudio.....	62
4.3. Antecedentes Históricos.....	62
4.4. Organización de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.....	63
4.5. Organización de la Unidad de Tesorería.....	64
 CAPÍTULO V	
EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	66
 CONCLUSIONES	 123

RECOMENDACIONES.....125

BIBLIOGRAFÍA.....129

ANEXOS.....131



RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación que lleva por título **“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DEL SISTEMA DE TESORERÍA COMO INSTRUMENTO PARA EL MANEJO EFICIENTE DE FONDOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA, PERÍODO 2012”** fue realizado en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla en la Unidad de Tesorería.

El objetivo general de este trabajo es el “Análisis de la aplicación de las Normas del Sistema de Tesorería, considerándolas en la gestión del manejo de fondos en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, durante el periodo 2012”; con ella se pretendió en primer lugar, poner de manifiesto el problema de incumplimiento de las Normas Generales de Tesorería que afronta la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, la cual al ser de una magnitud relativamente considerable, está incidiendo desfavorablemente en la gestión administrativa, considerada como parte de los objetivos primordiales de la institución y que esto está ocasionando como consecuencia el manejo ineficiente de sus fondos.

La investigación se ha llevado a cabo mediante la aplicación de encuestas al personal administrativo que labora en la Unidad de Tesorería, determinación de factores influyentes al incumplimiento de la norma, propuesta y aplicación de indicadores y rangos de eficiencia que determinan el manejo eficiente de fondos y propuestas de alternativas de solución que optimicen el cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

Para el desarrollo de los objetivos planteados se aplicaron los métodos descriptivo, analítico y deductivo; utilizando técnicas como encuestas, investigación documental, entrevistas, procedimientos estadísticos, observación directa, establecimiento de rangos e indicador de eficiencia.

Es así que se llegó a la conclusión de que las Normas Generales de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla durante el periodo

2012 han tenido un incumplimiento del 46%, siendo influenciado en un 39% por factores relacionados al Personal Administrativo que labora en esta Unidad; es así que esta situación viene afectando la eficiencia en el manejo de fondos de la institución, lo cual se ve reflejado en el -13.01% de eficiencia en la Gestión en lo que se refiere a Estudios de Pre Inversión.

La realización del presente Trabajo de Investigación, busca que los resultados obtenidos permitan optimizar la implementación de las Normas Generales de Tesorería, logrando que los procedimientos del área de Tesorería sean un instrumento de alcance en el manejo eficiente de fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

Palabras clave: Normas del Sistema de Tesorería, Manejo Eficiente de Fondos y Análisis de la Aplicación.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo busca mejorar la productividad y simplificación de los diferentes procesos del día a día que se dan en las diferentes organizaciones, lo cual exige de las Instituciones como es el caso de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, la eficiencia y calidad competitiva de los procesos internos y de vinculación con la sociedad. La operación de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla debe estar plenamente respaldada por sus integrantes, su identificación con el nuevo orden, el cambio de actitudes, la ejecución de acciones afirmativas orientadas al cumplimiento de su misión y la aproximación permanente hacia la visión institucional.

Hace falta analizar el interior de las instituciones, su eficacia y eficiencia, puesto que sin una adecuada gestión administrativa, de nada sirve la fijación de objetivos y planes, y lo peor, habrá pérdida de recursos sin logro de beneficios para la comunidad universitaria y la sociedad. Requiriéndose para ello un sistema de monitoreo y evaluación permanente que permita juzgar el logro de los objetivos trazados con una medida del impacto transformador y la eficiencia con que se conduce la institución, generalmente con los fondos procedentes del tesoro público.

La Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla se rige básicamente por las “Normas Generales de Tesorería”; Resolución Directoral N° 026-80-EF/77-15, la cual busca asegurar el normal funcionamiento del proceso integral del manejo de fondos públicos en lo que respecta a las acciones que desarrolla el personal que labora en Tesorería.

De lo mencionado con anterioridad, podemos decir que en la presente investigación describiremos y agruparemos los principales factores por los cuales la Unidad de Tesorería viene incumpliendo las Normas Generales de Tesorería y determinar a su vez cómo ésta situación está influyendo en el manejo eficiente de los fondos de la institución.

Este Trabajo de Investigación consta de cinco capítulos, donde:

En el primer capítulo, se especifica el planteamiento de problema, objetivos de la investigación y justificación de la investigación, parte fundamental para conocer con claridad el problema objeto de investigación.

Luego en el segundo capítulo, se fundamenta teóricamente el contenido de la investigación, en base a contenidos válidos se define conceptos que intervienen en la investigación de mi proyecto. Estos son definiciones que dan un significado lingüístico a los diferentes conceptos. Tanto la hipótesis son soluciones probables o respuestas tentativas a las preguntas parciales formuladas.

Lo que concierne al tercer capítulo, se especifica la sistematización del diseño metodología de la investigación, parte fundamental, para el tratamiento de datos que se diagnosticaron. Esta parte del informe está destinada a dar cuenta de los métodos y técnicas de observación utilizados y los procedimientos de análisis. Por lo tanto contiene una exposición lo más clara y completa.

En cuanto al cuarto capítulo se observa el ámbito de investigación, en forma breve se resalta las características más importantes de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

Finalmente, el quinto capítulo se observa exposición y análisis de los resultados, viene a ser la parte más importante de la investigación realizada en este capítulo se muestra los resultados de la investigación con cuadros, gráficos estadísticos. Fuentes y fundamentos concretos dentro de la operación de la investigación.

A esto se le añade: Conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos .

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El ámbito de aplicación de la investigación se enmarca en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla. El Sistema de Tesorería siendo parte integrante y esencial de un sistema administrativo institucional dentro de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla y sus respectivas dependencias se desempeña bajo el cumplimiento de normas y procedimientos orientados a asegurar un eficiente manejo, control y racionalidad de los procesos financieros en la gestión de la entidad.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se debe tener en cuenta que la Unidad de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla viene incumpliendo las Normas Generales de Tesorería, lo cual se ve relacionado con diferentes factores, sean de tiempo, seguridad, personal y factores externos lo cual está afectando a la correcta Gestión Administrativa, comprometiendo así el manejo eficiente de los fondos de la entidad.

La Unidad de Tesorería siendo parte integrante e importante, en donde se centraliza los fondos públicos, y de él depende gran parte

de los movimientos que realiza la Municipalidad, es por ello que es conveniente analizar y evaluar el cumplimiento de las normas generales de tesorería las cuales rigen en esta unidad.

Finalmente, su operatividad debe estar plenamente respaldada por sus integrantes, mediante la internalización de sus planeamientos su identificación con el nuevo orden, el cambio de actitudes, la ejecución de acciones afirmativas orientada al cumplimiento de su misión y la aproximación permanente hacia la visión institucional; requiriéndose para ello un sistema de monitoreo y evaluación permanente que permita juzgar el logro de los objetivos trazados con una medida del impacto transformador y la eficiencia con que se conduce la institución generalmente con los fondos procedentes del tesoro público.

1.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo incide el incumplimiento de las Normas del Sistema de Tesorería en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla en el manejo eficiente de fondos durante el período 2012?

¿Cuál es el nivel de incumplimiento de las Normas del Sistema de Tesorería en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla durante el período 2012?

¿Cuáles son los efectos del incumplimiento de las Normas del Sistema de Tesorería con respecto al manejo eficiente de fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla?

1.1.2. LIMITACIONES DEL PROBLEMA.

Al realizar el presente trabajo, se presentó algunos inconvenientes pero gracias a una adecuada planificación y coordinación logré superar algunos obstáculos. Esta investigación no comprenderá un estudio exhaustivo del Sistema de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, ya que se requeriría de un mayor tiempo de

estudio; siendo así un factor limitante, empero, esta investigación servirá como complemento e incentivo a futuras investigaciones que busquen obtener un trabajo íntegro y diferenciado a largo plazo en materia del problema de estudio en la institución.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN.

La presente investigación se realizó en función a la necesidad de plantear el cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería para poder analizar el manejo eficiente de los fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla durante el periodo 2012, ya que mediante ellas se deben establecer los factores que influyen en el logro de objetivos y metas en beneficio de la entidad.

Por lo tanto, el aporte que pueda dar la presente investigación es la de generar beneficios expresados en la mejora de la eficiencia en el manejo de los recursos y fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, repercutiendo así en la consecución de las metas y objetivos que se han propuesto cumplir, a fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la satisfacción y la respuesta a la comunidad universitaria y a la población en general, para el beneficio de toda la entidad y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Se ha efectuado la revisión de diversos medios relacionado al tema de aplicación de las normas generales de tesorería como son:

(Tapia, 2001). En su Tesis "*Evaluación de la Aplicación de Normas del Sistema de Abastecimiento y Tesorería en la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno, periodos 1999 - 2000*", presentado en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano para optar el título de Contador Público; arribó a las siguiente conclusión:

“La incorrecta aplicación de las Normas vigentes del sistema de Tesorería en los períodos de 1999 y 2000, fue del 60% y el 53% respectivamente, influyendo negativamente en un 66.67% en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados debido a que no se contó con fondos disponibles para la inmediata adquisición de los bienes y/o servicios ocasionando el retraso de la entrega de los bienes solicitados por las diferentes áreas solicitantes.

Así mismo incide en la calidad de información en un 53.33% debido a que no se contó con un flujo de caja debidamente sustentado para la determinación de ingresos y egresos, perjudicando al pago a los proveedores”.

(Tito, 2003). En su Tesis *“Análisis y Evaluación de la aplicación de las Normas Generales de Tesorería en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Periodos 2001-2002”*, presentado a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano para optar el título de Contador Público; llega a las siguiente conclusión:

“En cuanto al Cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería, en la Universidad Nacional del Altiplano, se concluye que, las Normas en mención se vienen cumpliendo en su mayoría, no obstante cabe resaltar que de las 15 Normas; 06 Normas se cumplen a cabalidad en un 100%; 04 Normas se cumplen en su mayoría, es decir más del 50%; 03 Normas casi no se cumplen, es decir se cumplen en un porcentaje menor al 50%; y 02 Normas no se cumplen en un 100%”.

(Hanco, 2005). En su Tesis *“Análisis de las Normas Generales de tesorería en el Hospital Manuel Núñez Butrón Puno; Periodos 2003 – 2004”*, arribó a la siguiente conclusión:

“En el Área de Tesorería del Hospital Regional Manuel Núñez Butrón – Puno por naturaleza es el Área más importante de la entidad, en

cuyo entorno se organiza y administra las demás reparticiones de la institución.

En la oficina de Tesorería del Hospital Regional Manuel Núñez Butrón – Puno en los periodos 2003-2004 hubo algunas deficiencias en la aplicación de las Normas Generales de Tesorería, en vista de que los servidores de esta Área no cumplieron debidamente con las Normas establecidas en su totalidad.”

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.4. OBJETIVO GENERAL

Analizar las Normas del Sistema de Tesorería, siendo este un Instrumento para el manejo eficiente de fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, período 2012.

1.1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinación del nivel de incumplimiento de las Normas del Sistema de Tesorería en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, período 2012.

Análisis de los efectos del incumplimiento de las Normas del Sistema de Tesorería con respecto al manejo eficiente de fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

Proponer alternativas de solución para optimizar el cumplimiento de las normas del Sistema de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. ESTADO

El concepto de Estado difiere según los autores, pero algunos de ellos definen el Estado como el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado. (Valverde, 1990)

Max Weber define al Estado como una unidad de carácter institucional que en el interior de un territorio monopoliza para sí el uso de la fuerza legal. Por ello se hallan dentro del Estado instituciones tales como las fuerzas armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo pues el Estado las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y otras como las relaciones exteriores. (Weber, 1919)

2.1.2. ADMINISTRACIÓN

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. (Chiavenato, 2001)

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

- ✓ **Eficiencia;** Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas.
- ✓ **Eficacia;** Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.
- ✓ **Productividad;** Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad.
- ✓ **Coordinación;** de Recursos; Son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.
- ✓ **Grupo Social;** Es un grupo de personas, empresas, instituciones, etc. Que de alguna forma comparten los mismos objetivos.

PROCESO ADMINISTRATIVO

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Rodríguez, 1993)

ELEMENTOS

- ✓ **Planeación;** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Reyes, 2000)
- ✓ **Organización;** Eugenio Sixto Velasco define que "organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir."
- ✓ **Dirección;** Según Buró K. Scanlan la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- ✓ **Control;** Para Robbins el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". (Cenzo, 1996)

COMPONENTES FUNCIONALES

- Recursos Humanos.
- Recursos Materiales.
- Recursos Financieros.
- Recursos Técnicos.

2.1.3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Administración Pública es un término de límites imprecisos que define al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político,

satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. (Diez, 1977)

ELEMENTOS

- Medios personales o personas físicas
- Medios económicos, los principales son los tributos
- Organización, ordenación racional de los medios
- Fines, principios de la Entidad administrativa
- Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante. (Instituto Complutense, 2007)

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Constituye la desconcentración de funciones especializadas, con la finalidad de dar racionalidad y uniformidad al funcionamiento general de la Administración Pública para lograr los fines y objetivos con eficiencia y racionalidad. (Andía, 2005)

Los principales Sistemas Administrativos de la Administración Pública son:

- a. **Sistema Nacional de Racionalización;** que establece los mecanismos necesarios para la formulación de políticas, modelos organizacionales, programación y procedimientos administrativos.
- b. **Sistema Nacional de Personal,** establece las normas necesarias para el reclutamiento, registro, control, desplazamiento, capacitación y otros del personal contratado.
- c. **Sistema Nacional de Presupuesto,** comprende principios, normas, metodología y procedimientos que regulan el proceso

presupuestario y sus relaciones con las demás entidades del sector público.

- d. **Sistema Nacional de Abastecimiento**, administración de almacenes, registro y control de bienes patrimoniales del Estado, proceso de adjudicaciones y licitaciones, seguros y otros.
- e. **Sistema Nacional de Tesorería**, cuyo objetivo es normar todo lo relacionado al manejo de los fondos a través de las subcuentas del Tesoro Público.
- f. **Sistema Nacional de Contabilidad**, formula el de plan de cuentas, control previo, metodología a utilizar, documentación sustentatoria, conciliación de saldos, rendición de cuentas. (Judicial, 1999)
- g. **Sistema Nacional de Control**, destinado a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. (República C, 2013)
- h. **Sistema Nacional de Inversión Pública**, tiene la finalidad de optimizar el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión. (Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Ley N° 27293, 2013)

2.1.4. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS FONDOS PÚBLICOS

Es el conjunto de acciones que se desarrollan en la administración pública con la finalidad de planificar, organizar y delinear las funciones, los procedimientos, los registros, así como mecanismos operativos que se establecen para conseguir como objetivo la gestión eficiente de los recursos financieros.

Por lo tanto la administración de fondos forma parte de la administración financiera comprendiendo dos aspectos básicos; la administración de los ingresos, que incluye as etapas de programación, recaudación y custodia, y la administración del gasto público que incluye la etapa de distribución que es la más frondosa.

ESTRUCTURA

a) Administración de Ingresos

- Programación
- Determinación
- Recaudación
- Apertura de Cuentas Corrientes

- Depósito
- Custodia

b) Administración de Pagos

- Compromiso
- Devengado
- Girado
- Pagado

c) Administración de la Deuda (Alvarez, Manual del Sistema Nacional de Tesorería, 2006)

2.1.5. RECURSOS FINANCIEROS

Son todas aquellas fuentes de fondos públicos de origen tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción de bienes y servicios que maneja o administra el Estado y que permiten a las Entidades del sector público a utilizar o financiar sus actividades a ejecutar gastos corrientes o de consumo (misión, objetivo y meta) y están destinados a ejecutar inversión (estudios, obras y bienes de capital) y otros gastos o desembolsos tales como pago de la deuda, adquisición de inversiones (bonos y otros).

Se considera también recursos públicos a todos aquellos que administran las entidades del Sector Público para el logro de sus objetivos institucionales, debidamente expresados a nivel de metas presupuestarias y se desagregan a nivel de Fuentes de Financiamiento. (Alvarez, Manual del Sistema Nacional de Tesorería, 2006)

2.1.6. SISTEMA DE TESORERIA

El sistema de tesorería es el conjunto de políticas, normas y procedimientos técnicos cuya vigencia y aplicación está orientado a regular las operaciones relacionados con la administración y manejo de los fondos públicos durante el proceso de la ejecución presupuestal y financiera de los diversos organismos del sector público, especialmente en lo que respecta a la obtención de distribución de los fondos, cualquiera sea la fuente de financiamiento y su correspondiente utilización en el gasto fiscal, cualquiera de su objeto o naturaleza. (Valdivia, 2008)

NORMATIVIDAD LEGAL

- Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Estado.

- La Dirección General del Tesoro Público mediante 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), ha establecido 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.

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURADA A NIVEL NACIONAL

- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Viceministro de Hacienda.
- Comité de Caja.
- Dirección General del Tesoro Público.
- Dirección Ejecutiva.
- Dirección Normativa.
- Dirección de Programación.
- Dirección de Control y Recaudación.
- Dirección de Control y Administración de Valores.
- Dirección de Distribución de Recursos. (Alvarez, Manual del Sistema Nacional de Tesorería, 2006)

2.1.7. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE TESORERÍA

- a) **Unidad de Caja:** Administración centralizada de los fondos públicos en cada entidad u órgano, cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción.
- b) **Economicidad:** Manejo y disposición de los fondos públicos viabilizando su óptima aplicación y seguimiento permanente, minimizando sus costos.
- c) **Veracidad:** Las autorizaciones y el procesamiento de operaciones en el nivel central se realizan presumiendo que la información registrada por la entidad se sustentada documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados.
- d) **Oportunidad:** Percepción y acreditación de los fondos públicos en los plazos señalados, de forma tal que se encuentren disponibles en el momento y lugar en que se requiera proceder a su utilización.
- e) **Programación:** Obtención, organización y presentación del estado y flujos de los ingresos y gastos públicos identificando con razonable anticipación sus probables magnitudes, de acuerdo con su origen y naturaleza, a fin de establecer, su adecuada disposición y, de ser el caso, cuantificar y evaluar alternativas de financiamiento estacional.
- f) **Seguridad:** Prevención de riesgos o contingencias en el manejo y registro de las operaciones con fondos públicos y conservar los elementos que concurren a su ejecución y de aquellos que la sustentan. (Ley N° 28693, 2006)

2.1.8. NORMAS GENERALES DE TESORERÍA

Las Normas Generales de Tesorería, son normas aplicables a toda entidad del sector público las cuales mencionaremos a continuación: (Dirección G, 1980)

NGT – 01 UNIDAD DE CAJA

Se deberá centralizar en la Tesorería, o quien haga sus veces, el manejo de los recursos Financieros de la entidad.

CONCEPTO: La unidad de Caja consiste en centralizar la totalidad de los recursos financieros de la entidad y ponerlos a disposición de la Tesorería.

OBJETIVOS

- Lograr la mayor efectividad en la captación y aplicación de los recursos y facilitar el proceso de toma de decisiones financieras.
- Evitar presiones financieras debido a la dispersión de fondos.
- Evitar la existencia de ingresos destinados a los fines pre-establecidos.

ACCIONES A DESARROLLAR

- En las entidades de Gobierno Central e Instituciones Públicas, el principio de Unidad de Caja para las fuentes de financiamiento diferentes a Tesoro Público será aplicado en las etapas de programación a la Dirección General del Tesoro Público en los ingresos y egresos de la entidad.
- En todas las entidades, el Tesoro conjuntamente con el Director General de Administración o quien haga sus veces, deberán centralizar el manejo de los recursos financieros.

BASE LEGAL

- Ley No. 14816, Artículo 46º y 93º
- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las Entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas y Seguro Social del Perú.

MECANISMOS DE CONTROL

Se verificará la no existencia de otra Oficina, distinta a la Tesorería o quien haga sus veces, encargada del manejo de los recursos financieros de la entidad.

NGT – 02 MANEJO DE FONDOS DEL TESORO PÚBLICO A TRAVÉS DE SUB-CUENTAS

Los recursos asignados por el Tesoro público se utilizarán exclusivamente a través de sub cuentas de la cuenta única del Tesoro Público.

CONCEPTO: Sub-cuenta del Tesoro Público, es aquella que se apertura en el Banco de la Nación como parte de la cuenta única N° 000-004456 del Tesoro Público, para el uso de fondos del Tesoro Público.

OBJETIVO

- Evitar presiones financieras al Tesoro Público debido a la dispersión incontrolada de fondos y desconcentrar la función de

pago hacia las entidades que mantienen relación directa con el beneficiario o acreedor del Estado.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Las Sub-cuentas se denominarán con el nombre institucional, seguido de un código establecido por la Dirección General del Tesoro Público.
- Las Sub-cuentas no podrán recibir abonos, sólo cargos.
- No se autorizará la apertura de cuentas corrientes para el manejo de fondos del Tesoro Público.

BASE LEGAL

- Decretos Leyes N° 19350 y 19463
- Resolución Ministerial N° 1174 – 72 –EF –77; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Institucional Públicas que manejan fondos del Tesoro Público.

MECANISMOS DE CONTROL

Se constatará la utilización de recursos asignados por el Tesoro Público a través de sub-cuentas autorizadas por la Dirección General del Tesoro Público.

NGT – 03 FACULTAD PARA EL MANEJO DE CUENTAS Y SUB CUENTAS BANCARIAS

El movimiento de fondos mediante manejo de cuentas y sub-cuentas bancarias, debe ser autorizado por nivel competente de la entidad.

CONCEPTO: La facultad para el manejo de cuentas y sub-cuentas bancarias, consiste en autorizar a uno o más funcionarios a asumir la representación de la entidad ante el Banco de la Nación.

OBJETIVO

- Lograr la máxima seguridad en el retiro de fondos de la entidad.

ACCIONES A DESARROLLAR

- En las Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas y Seguro Social del Perú, el Director General de Administración, el Gerente General, o quienes hagan sus veces, acreditarán ante el Banco de la Nación durante la primera semana de enero a los funcionarios, titulares y/o suplentes, que mediante firma mancomunada son responsables del manejo de fondos.
- La vacancia de funcionarios autorizado será comunicada al Banco de la Nación dentro de las veinticuatro horas de producido el caso.
- El cambio de registro de firmas de funcionarios autorizados, a través de la Dirección General del Tesoro Público será comunicada a dicha Dirección General, para su autorización al Banco de la Nación.
- Para la apertura de nuevas cuentas y sub-cuentas será requisito indispensable acreditar las firmas de los funcionarios autorizados por la entidad. Los Organismos del Gobierno

Central e Instituciones Públicas lo efectuarán a través de la Dirección General del Tesoro Público.

- El Banco de la Nación no tramitará ninguna transacción de las entidades que no hayan Comunicado su representatividad ante sus oficinas.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248 – 68 – HC
- Decreto Supremo N° 182-78 – EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas y Seguro Social del Perú, Están exceptuadas del cumplimiento de la presente Norma la Banca Estatal y Asociada.

MECANISMOS DE CONTROL

Se verificará que la representación de la entidad ante el banco de la Nación recae en funcionarios que no ejercen labores de:

- Manejo de ingresos de Caja.
- Registro de los Libros Principales y Auxiliares de Contabilidad.
- Proceso de Control previo.

NGT – 04 APERTURA DE CUENTAS Y SUB - CUENTAS BANCARIAS

La apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias se efectuará bajo la denominación o nombre oficial de la entidad en el menor número posible de acuerdo a las normas vigentes sobre el particular y en función estricta a sus necesidades.

CONCEPTO: La apertura de Cuentas y Sub Cuentas Bancarias, es la acción que le corresponde efectuar a cada Entidad para dar inicio al manejo de fondos a través de cheques.

OBJETIVOS

- Permitir un mejor control del movimiento de fondos.
- Evitar la dispersión incontrolada de fondos.

ACCIONES A DESARROLLAR

- La apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias se efectuará exclusivamente en el Banco de la Nación.
- No se procederá a la apertura de cuentas bancarias a plazo fijo, por ningún concepto, con fondos de Tesoro Público.
- La Dirección General del Tesoro Público autorizará la apertura de las cuentas corrientes bancarias, solicitadas por las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, que considere pertinente en función a la naturaleza de las mismas y de la entidad solicitante.
- Las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, podrán solicitar la apertura de una cuenta corriente bancaria por cada fuente de financiamiento diferente a Tesoro Público.

- Ninguna Oficina del Banco de la Nación procederá a la apertura de cuentas corrientes bancarias de entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, si no están autorizadas por la Dirección General del Tesoro Público.

BASE LEGAL

- Ley N° 16000
- Decreto Ley N° 17478
- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas y Seguro Social del Perú. Están exceptuadas del cumplimiento de la presente Norma la Banca Estatal y Asociada.

MECANISMOS DE CONTROL

Se mantendrá debidamente archivadas las Solicitudes de Apertura de Cuentas y Sub-Cuentas bancarias.

NGT-05 USO DEL FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO

Se utilizará el Fondo para Pagos en Efectivo para atender el pago de gastos menudos y urgentes; y excepcionalmente viáticos no programables y jornales.

CONCEPTO: El fondo para Pagos en Efectivo es aquel constituido, con carácter único, por dinero en efectivo con recursos del Tesoro Público de monto variable o fijo establecido de acuerdo a las necesidades de la entidad.

OBJETIVO

- Racionalizar el uso de dinero en efectivo.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Su manejo será centralizado en el encargado único de cada oficina giradora, a nombre de quien exclusivamente deberán ser girados los cheques para la constitución o reposición del Fondo. Se justifica el giro de cheques a nombre de otros funcionarios sólo cuando se trate de oficinas ubicadas en lugar distante de la Oficina Giradora y requieran efectuar pagos en efectivo.
- Las oficinas que requieran el uso de fondos en efectivo, estando ubicadas en el mismo lugar de la Oficina Giradora, lo harán como parte del Fondo para Pagos en Efectivo, asignado al encargado único.
- Su monto será establecido o modificado, en su caso, mediante Resolución del Director General de Administración, o quien haga sus veces, teniendo en cuenta el flujo operacional de gastos menudos.
- Los gastos deben ser sustentados mediante los documentos de pago, debidamente autorizados, por los cuales se haya entregado dinero en efectivo.
- La autorización de pago correspondiente en todos los niveles a la máxima autoridad, la que podrá delegar esta potestad sin desmedro de su responsabilidad. La autorización será conferida por escrito o rúbrica de los documentos sustentatorios del gasto.
- Para poder recibir nuevos fondos en efectivo se rendirá cuenta documentada de la utilización, por lo menos de la penúltima

entrega, a la Dirección General de Administración u Oficina que haga sus veces, en el formato “Rendición de Fondos para Pagos en Efectivo “. (Directiva N° 8-74-EF/73-15).

- La Resolución de la Dirección General de Administración aprobatoria del Fondo para Pagos en efectivo, deberá contener:
 - a. Nombre del Funcionario encargado único de su manejo.
 - b. Nombre de los funcionarios de oficinas distantes de la oficina giradora, a cuyo nombre se giren cheques para el Fondo.
 - c. Nombre de los funcionarios a quienes se encomienden el manejo de parte del Fondo asignado al encargado único.
 - d. El monto máximo del Fondo, según sea variable o fijo, en cada nivel de manejo de fondos en efectivo.
 - e. El monto máximo de cada pago en efectivo.
 - f. El tipo de gastos a efectuar, dentro de las limitaciones establecidas en las normas para el Procedimiento de Pagos y en la presente norma.
 - g. La exigencia de rendir cuenta documentada, por lo menos de la penúltima entrega, para recibir nuevos fondos en efectivo.
- Se informará periódicamente al Tesoro Público del movimiento del Fondo, mediante el envío del Formato Relación de Giro (T-7).

BASE LEGAL

- Decreto Ley N° 19463

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Resolución Ministerial N° 1174-72-EF/77; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías en las entidades del gobierno Central e Instituciones Públicas, que manejan fondos del Tesoro Público.

MECANISMOS DE CONTROL

- Se efectuarán arqueos periódicos y sorpresivos del fondo.
- El custodio del fondo será una persona independiente del Cajero y de aquel personal que maneje dinero o efectúe funciones contables.
- Se mantendrá debidamente archivadas las Resoluciones Directorales de aprobación o modificación del Fondo.

NGT – 06 USO DEL FONDO FIJO PARA CAJA CHICA

Se utilizará el Fondo Fijo para Caja Chica para atender el pago de gastos menudos y urgentes; y excepcionalmente viáticos no programables y jornales.

CONCEPTO: El Fondo Fijo para Caja Chica es aquel constituido, con carácter único por dinero en efectivo de monto fijo establecido de acuerdo a las necesidades de la entidad.

OBJETIVO

- Racionalizar el uso de dinero en efectivo.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Su manejo será centralizado en el encargado único de cada Tesorería, a nombre de quien exclusivamente deberán ser

girados los cheques para la constitución o reposición del Fondo. Se justifica el giro de cheques a nombre de otros funcionarios solo cuando se trate de oficinas ubicadas en lugar distante de la Tesorería y requieran efectuar pagos en efectivo.

- Las Oficinas que requieran el uso de fondos en efectivo, estando ubicadas en el mismo lugar de la Tesorería, lo harán como parte del Fondo Fijo para Caja Chica, asignado en el encargado único.
- Los gastos deben ser sustentados mediante los documentos de pago, debidamente autorizados, por los cuales haya entregado dinero en efectivo.
- La autorización de pago corresponde a todos los niveles a la máxima autoridad, la que podrá delegar esta potestad sin desmedro de su responsabilidad. La autorización será conferida por escrito o rúbrica de los documentos sustentatorios del gasto.
- La Resolución aprobatoria del Fondo Fijo para Caja Chica deberá contener:
 - a. Nombre del Funcionario encargado único de su manejo
 - b. Nombre de los Funcionarios u Oficinas distante de la tesorería, a cuyo nombre se giran cheques para el Fondo.
 - c. Nombre de los Funcionarios a quienes se encomiende el manejo de parte del Fondo asignado al encargado único.
 - d. El monto máximo del Fondo, en cada nivel de manejo de fondos en efectivo.
 - e. El monto máximo de cada pago en efectivo
 - f. El tipo de gastos a ser atendidos con el fondo.

- La exigencia de rendir cuenta documentada, por lo menos de la penúltima entrega, por recibir nuevos fondos en efectivo.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de los Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas, Empresas Públicas y Seguro Social del Perú, y al Gobierno Central e Instituciones Públicas para fondos que nos sean del Tesoro Público.

MECANISMOS DE CONTROL

- Se efectuarán arquezos periódicos y sorpresivos del fondo.
- El custodio del fondo será una persona independiente del Cajero y de aquel personal que maneje dinero o efectúe funciones contables.
- Se mantendrá debidamente archivadas las Resoluciones Directorales de aprobación o modificación del Fondo.

NGT – 07 REPOSICIÓN OPORTUNA DEL FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO Y DEL FONDO FIJO PARA CAJA CHICA

Se repondrá oportunamente el Fondo para Pagos en Efectivo o el Fondo Fijo para Caja Chica previa documentación sustentatoria debidamente autorizada.

CONCEPTO: La reposición oportuna consiste en reintegrar una suma igual a los gastos efectuados, de acuerdo a lo determinado, en su caso, en las Normas Generales de Tesorería NGT-05 y NGT – 06, previa verificación de la documentación sustentatoria.

OBJETIVO

- Cumplir a cabalidad con los fines para los que fueron creados el Fondo para Pagos en Efectivo y el Fondo Fijo para Caja Chica.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Su oportuna reposición se hará mediante solicitud escrita que formulará el custodio del Fondo, tan pronto el dinero en efectivo descende a niveles que hagan necesario nuevas habilitaciones.
- En el caso de las entidades comprendidas en el Sistema de Pagos creado por los Decretos Leyes N° 19350 y 19463, la solicitud de reposición estará acompañada del formato “Rendición del Fondo para Pagos en Efectivo” (Directiva No. 8 – 74 – EF/73.15).
- La unidad correspondiente procederá, previa verificación a reponer el Fondo dentro de las 48 horas de recibida la Solicitud de reposición.

BASE LEGAL

- Decreto Ley N° 19463
- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF
- Resolución Ministerial N° 1174-72-EF/77; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Pública y Seguro Social del Perú.

MECANISMOS DE CONTROL

- Se verificará la exigencia de solicitudes de reposición del Fondo.
- Se verificará el cumplimiento del plazo establecido para la reposición del Fondo.

NGT – 08 ARQUEOS SORPRESIVOS

Se realizarán arquezos sorpresivos de todos los fondos y valores, además de los arquezos habituales de operación.

CONCEPTO: Los arquezos sorpresivos consisten en comprobar en cualquier momento si el saldo en libros está de acuerdo con la existencia de fondos y valores.

OBJETIVO

- Determinar la corrección y oportunidad de las operaciones y registro.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Se realizarán arquezos sorprendidos y simultáneos de todos los fondos y valores que maneje la entidad, incluyendo lo que se encuentren en poder de los cobradores o agentes.
- Se levantarán actas de los arquezos que se practiquen, consignando su conformidad o disconformidad, las que serán firmadas por los responsables y los funcionarios que intervengan en el arqueo.
- Los arquezos sorprendidos se efectuarán por lo menos una vez al mes.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Pública y Seguro Social del Perú.

MECANISMOS DE CONTROL

- El Órgano Interno de Control de la entidad efectuará arquezos y además revisará las actas de arquezos efectuadas por la administración.
- En el caso de Organismos obligados a llevar la Contabilidad Gubernamental Integrada, el saldo deberá estar de acuerdo con el que figura en el Parte Diario de Fondos y en el Formato

de Relación de Giros (T-7), para el caso del Fondo para Pagos en Efectivo.

- Se verificará en los Manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos, los cargos que tienen responsabilidad para efectuar los arqueos sorpresivos.
- Se verificará la existencia de Actas de Arqueos.

NGT – 09 TRANSFERENCIAS DE FONDOS

La transferencia de Fondos dentro de la misma entidad a nivel de Oficina o Dependencia será efectuada sin el giro de cheques.

CONCEPTO: La transferencia de Fondos consiste en el traslado de recursos financieros de una cuenta a otra mediante cartas – ordenes.

OBJETIVO

- Lograr un adecuado uso de las cuentas corrientes bancarias.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Se cursarán cartas – órdenes al Banco de la nación para transferir fondos de una cuenta a otra.
- Cuando se trate de fondos del Tesoro Público podrá transferirse fondos a otras cuentas sólo cuando se trate del pago de una obligación directa de la sub-cuenta hacia una cuenta corriente.

- En este caso procede el giro de cheques.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC

- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades Públicas de Beneficencia y Seguro Social del Perú. Están exceptuadas del cumplimiento de la presente Norma la Banca Estatal y Asociada.

MECANISMOS DE CONTROL

Se verificará que se encuentren debidamente archivadas las copias de las cartas órdenes cursadas al Banco de la Nación para las transferencias de fondos de una cuenta a otra.

NGT – 10 MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA EL GIRO DE CHEQUES Y TRASLADO DE FONDOS

Todo cheque girado, así como, el traslado de fondos de un lugar a otro, demandará la toma de medidas de seguridad, ciñéndose a requisitos y condiciones pre-establecidas.

CONCEPTO: Medidas de seguridad son el conjunto de procedimientos utilizados por la entidad con la finalidad de proteger sus recursos financieros contra ciertos riesgos previstos.

OBJETIVO

- Salvaguardar al máximo el manejo de fondos.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Los titulares y/o suplentes revisarán cuidadosamente y visarán los documentos sustentatorios de pago con cheques o transferencia de fondos que autoricen, siendo responsables de los actos en que intervengan.

- No se autorizará la firma de cheques en blanco y/o con fecha adelantada.
- Cuando se trate de giro de cheques por montos significativos es conveniente la utilización del rotulado protector de cheques.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Pública y Seguro Social del Perú.

MECANISMOS DE CONTROL

- Se verificará que el encargado de los depósitos o retiros de fondos bancarios sea una persona distinta del cajero y no tenga acceso a los Registros Contables.
- Se verificará que el encargado de girar los cheques sea una persona distinta del Cajero y no tenga acceso a los Registros Contables.
- Se verificará la toma de medidas de seguridad para el giro de cheques y traslado de fondos.

NGT – 11 CHEQUES A NOMBRE DE LA ENTIDAD

Sólo se aceptarán cheques girados a nombre de la entidad por la recepción de ingresos que no sean en efectivo.

CONCEPTO: Cheques a nombre de la entidad son aquellos que identifican nominativamente a la entidad como única beneficiaria del monto girado.

OBJETIVO

- Lograr la máxima seguridad en el tratamiento de fondos recibidos.

ACCIONES A DESARROLLAR

- La recepción y custodia de cheques para la entidad debe efectuarse bajo medidas de seguridad pre-establecidas.
- Los cheques aceptados por la entidad serán inmediatamente cruzados a su reverso con el sello restrictivo de depósitos, para ser depositado en la cuenta corriente N°.....del Banco de la Nación, indicando también el nombre de la entidad.
- Los cheques serán depositados en el Banco de la Nación al siguiente día útil de su recepción,
- Los cheques de monto significativos, es preferible estén previamente certificados por el Banco contra el cual se giran.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Pública y Seguro Social del Perú. Están exceptuadas del cumplimiento de la presente Norma la Banca Estatal y Asociada.

MECANISMOS DE CONTROL

El Órgano Interno de Control de la entidad revisará los cheques recibidos por depositar, a la fecha de los arqueos sorpresivos, haciendo constar en el Acta de Arqueo, los hechos que contravengan a la Norma.

NGT – 12 CAMBIO DE CHEQUES PERSONALES

Se evitará el cambio de cheques personales por cualquier concepto y circunstancia.

CONCEPTO: Cambiar un cheque personal significa hacer efectivo el importe del mismo utilizando los recursos de la entidad.

OBJETIVO

- Lograr la máxima seguridad en el tratamiento de los fondos disponibles.

ACCIONES A DESARROLLAR

- La norma incluye a cheques tanto de personas que laboran en la entidad como de terceras personas ajenas a ésta.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Pública y Seguro Social del Perú. Están exceptuadas del cumplimiento de la presente Norma la Banca Estatal y Asociada.

MECANISMOS DE CONTROL

El Órgano Interno de Control de la entidad revisará los cheques recibidos por depositar, a la fecha de los arqueos sorpresivos, haciendo constar en el Acta de Arqueo, los hechos que contravengan a la Norma.

NGT – 13 USO DEL SELLO FECHADOR “PAGADO”

Todo documento original que sustente un desembolso llevará un sello que indique la palabra “Pagado”.

CONCEPTO: El sello fechador “pagado” es el instrumento de control que, estampado en un documento, indica el haberse cancelado una obligación.

OBJETIVO

- Prevenir la duplicidad de presentación del comprobante para un nuevo pago.

ACCIONES A DESARROLLAR

- El sello resaltará la palabra “pagado” y tendrá espacios para anotar la fecha y número del cheque girado, número de subcuenta o cuenta corriente y Banco.
- La entidad aplicará el sello restrictivo al momento de realizar el desembolso o de girar el cheque. Este acto será en forma simultánea a la cancelación por el acreedor.
- No se archivará como documento fuente contable de egreso ningún documento que no tenga dicho sello.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC

- Decreto Supremo N° 182-78-EF

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Pública y Seguro Social del Perú.

MECANISMOS DE CONTROL

Se verificará que todo documento original que sustente el desembolso de dinero en cheque o en efectivo, lleve estampada la palabra “pagado”, y la fecha de cancelación del mismo.

NGT – 14 CONCILIACIÓN DE SUB-CUENTAS BANCARIAS DEL TESORO PÚBLICO

Las entidades que manejan recursos asignados por el Tesoro Público a través de sub-cuentas de la cuenta única del Tesoro Público, elaborarán conciliaciones bancarias periódicamente.

CONCEPTO: Conciliación bancaria consiste en determinar la concordancia de los saldos, según libros, de las sub-cuentas bancarias componentes de la cuenta única N° 000-004456 del Tesoro Público a una fecha dada con los que se desprenden del estado bancario, proporcionado por el Banco de la Nación, a la misma fecha.

OBJETIVO

- Salvaguardar al máximo el manejo de los fondos.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Las conciliaciones bancarias serán practicadas por el personal de la Tesorería, distinto al Cajero y/o al que gire, registre o firme cheques.
- Las conciliaciones bancarias deberán efectuarse mensualmente, presentando a la Dirección General del Tesoro Público las correspondientes al antepenúltimo mes.
- Las conciliaciones cuando mínimo deben contener los siguientes datos:
 - a. Monto neto girado, deduciendo las anulaciones de cheques
 - b. Monto pagado, cargado a las sub-cuentas por el Banco de la Nación
 - c. Diferencia entre lo girado y lo pagado, adjuntando relación de cheques en tránsito, cheques en cartera y cargos indebidos por regularizar.
- Mensualmente, deberá presentarse la conciliación actualizada correspondiente al antepenúltimo mes de la sub-cuenta de presupuesto anterior, en tanto el Banco de la Nación continúe cargando los cheques en tránsito y termine de regularizar los cargos indebidos correspondientes a dichos ejercicios presupuestales.
- Las conciliaciones serán firmadas por el Tesorero y el Contador General y visadas por el Director General de Administración, o quienes hagan sus veces.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF; (véase Anexo N° 5)

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas que manejan Fondos del Tesoro Público.

MECANISMOS DE CONTROL

- El Órgano Interno de Control de la entidad examinará las conciliaciones bancarias que se practiquen, emitiendo informe al nivel competente a los efectos de aplicar las medidas correctivas que demanda el caso.
- Las conciliaciones bancarias serán archivadas siguiendo un orden correlativo y cronológico.

NGT – 15 FIANZA DE SERVIDORES

El personal encargado de la recepción, control y custodia de recursos públicos financieros debe estar respaldado por una fianza solvente y suficiente, como requisito indispensable para efectuar la referida función.

CONCEPTO: La fianza solvente y suficiente es aquella garantía que permite a la entidad resarcirse de una pérdida sin demoras y cubrir razonablemente las pérdidas máximas estimadas en un período.

OBJETIVO

- Salvaguardar al máximo el manejo de los recursos público.

ACCIONES A DESARROLLAR

La entidad determinará los cargos específicos del personal obligado a tener fianza y los procedimientos que debe observar para el cumplimiento de la presente Norma.

BASE LEGAL

- Decreto Supremo N° 248-68-HC
- Decreto Supremo N° 182-78-EF

ALCANCE

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas y Seguro Social del Perú.

MECANISMOS DE CONTROL

Se verificará la existencia de registros internos indicando la cobertura de la fianza, respecto al personal designado, objeto, monto, modalidad y período de la misma.

2.1.9. EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

Son indicadores los cuales se derivan los procedimientos de medición de resultados, los cuales se detalla a continuación: (Mejía, 1998)

EFICACIA: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. Concentra los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

La eficacia de una organización se medirá por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma. (Benito, 2001)

EFICIENCIA: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

La eficiencia vendrá determinada por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs), y los recursos utilizados por otro (inputs).

La generación de indicadores de eficiencia municipal constituye una de las posibles opciones para contribuir a disminuir las asimetrías de información. A la vez, podría convertirse en un mecanismo significativo para asignar recursos estatales y para ordenar el quehacer interno de las instituciones. (De Los Rios Escobar, 2000)

CONCORDANCIA NORMATIVA

- Ley N° 28112 “Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público”.
- Ley N° 27815 “Ley del Código de Ética de la Función Pública”.
- Decreto Legislativo N° 276 “ley de Bases de la Carrera Administrativa”.
- Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno”. (véase Anexo N° 5).

EFFECTIVIDAD: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los

costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

La efectividad es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. (Covey, 2003)

Generalmente se emplean las siguientes fórmulas y calificaciones para realizar las evaluaciones:

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

2.2. MARCO CONCEPTUAL

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL – CAP

Es un documento de gestión que contiene los cargos definidos y aprobados que una entidad requiere para su normal funcionamiento en un periodo determinado en que rige la organización vigente, por tanto, es pues la planificación de los cargos que necesita una entidad y su elaboración se basa en el organigrama vigente establecido en el ROF.

ECONOMÍA

En su sentido más amplio economía en la gestión de un entidad pública, significa, administración recta y prudente de los recursos públicos. Es decir, orden en el gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempo y otros asuntos.

EFECTIVIDAD

Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

EFICACIA

Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista. Para efecto de la Evaluación Presupuestal, la Eficacia se aplica al grado de ejecución de los ingresos y gastos respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como el grado de cumplimiento de las Metas Presupuestarias.

EFICIENCIA

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

La eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.).

FONDOS PÚBLICOS

Recursos financieros y presupuestarios asignados a los distintos niveles de gobierno, así como a sus respectivos entes u organismos.

INDICADOR DE EFICIENCIA

El Indicador de Eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias.

Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados para la consecución de las metas.

Para efectos de la elaboración de la Evaluación Institucional, este indicador contrasta los recursos financieros y las metas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – MOF

El manual de Organización y Funciones es un documento normativo que detalla la estructura, funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de coordinación, requisitos y tareas correspondientes a las diferentes unidades orgánicas de la Institución.

Se desarrolla a partir de la Estructura Orgánica y Funciones Generales establecidas en el ROF, así como en base a los requerimientos considerados en el CAP.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL – POI

El Plan Operativo Institucional es una herramienta que sirve para la identificación de los objetivos institucionales considerados en el Plan Estratégico Institucional, orientando la asignación de recursos a la ejecución de actividades y proyectos.

Contiene la información relacionada a la problemática, objetivos, líneas de acción y metas así como las distintas actividades y/o proyectos consignados en el presupuesto del año de la Entidad, acorde con la política institucional de modernización del estado y desarrollo institucional.

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

Es la previsión de Ingresos y Gastos, debidamente equilibrada, que las entidades aprueban para un ejercicio determinado.

El Presupuesto Institucional debe permitir el cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Metas Presupuestarias trazados para el Año Fiscal, los cuales se contemplan en las Actividades y proyectos definidos en la Estructura Funcional Programática.

Los niveles de gasto considerados en el Presupuesto Institucional constituyen la autorización máxima de egresos cuya ejecución se sujeta a la efectiva captación, recaudación y obtención de los recursos que administran las Entidades.

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA - PIA

Es el Presupuesto Inicial aprobado por el titular del Pliego de acuerdo a los montos establecidos para la Entidad por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO – PIM

Es el Presupuesto Actualizado del Pliego. Comprende el Presupuesto Institucional del Apertura (PIA) así como las modificaciones presupuestarias (tanto en el Nivel Institucional como en el Funcional Programático) efectuadas durante el ejercicio presupuestario.

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

RECURSOS HUMANOS

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

RECURSOS MATERIALES

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. (empresa)
- Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

RECURSOS TÉCNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES – ROF

Es el 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.

TESORO PÚBLICO

Es el cajero del Estado, y está formado por el conjunto de los recursos financieros de la administración del estado, ya sean dinero, valores o créditos obtenidos tanto en operaciones presupuestarias como extrapresupuestarias.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El incumplimiento de las Normas del Sistema de Tesorería incide desfavorablemente en el manejo eficiente de fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla durante el período 2012.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- ✓ El nivel de incumplimiento de las Normas del Sistema de Tesorería es considerable el cual se ve influenciado por la escasa responsabilidad que asume el personal de la Unidad de Tesorería.
- ✓ Las Normas del Sistema de Tesorería al no ser cumplidas adecuadamente comprometen el manejo eficiente de fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Método por el cual se partió de lo general a lo particular, en nuestro caso de la Ley (Normas Generales de Tesorería) a los hechos (manejo de fondos). Es decir, indica la demostración que consistirá en descender de la causa al efecto o dicho en otros términos de la esencia de las cosas a sus propiedades.

3.1.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

Método en la que se ha obtenido los diagnósticos señalando como son y cómo se manifiestan las Normas Generales de Tesorería en la Unidad de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla frente al manejo de fondos y buscando especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes de ambas.

3.1.3. MÉTODO ANALÍTICO

En este método se realizó una construcción del todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos; por lo cual las quince Normas Generales de Tesorería serán analizadas.

3.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó el tipo de investigación descriptiva, el cual trabajó sobre realidades de hecho fundamentadas en las quince Normas Generales de Tesorería aplicadas en encuestas.

En cuanto al nivel de Investigación se aplicó la Investigación correlacional, en la cual se buscó determinar el grado de relación que pueden tener dos o más variables.

3.3. COBERTURA DE ESTUDIO

3.3.1. UNIVERSO O POBLACIÓN

Comprendida por la parte de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla como elemento de análisis del estudio. La población está constituida por las Unidades de Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento y Patrimonio, todos ellos durante el periodo 2012.

3.3.2. MUESTRA

La muestra de estudio para este trabajo de investigación fue conformada íntegramente por la Unidad de Tesorería, perteneciente a la Oficina de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla; dando así, representatividad al universo de estudio.

3.3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS

Es el personal administrativo encargado del manejo de fondos en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla que al periodo 2012.

3.3.4 ÁMBITO GEOGRÁFICO

El presente trabajo de investigación se realizó en la Unidad de Tesorería – Oficina de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

3.4. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. FUENTES

Son las áreas de ingresos y egresos de la Unidad de Tesorería, que comprende la Oficina de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

3.4.2. TÉCNICAS

ENCUESTAS

Las opiniones y puntos de vista del personal administrativo de la Unidad de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla fueron tomadas como punto de partida para el estudio de la investigación.

Se estableció el uso de cuestionarios para llevar a cabo este proceso.

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Que consistió en la recolección, ordenamiento y clasificación de datos e información a partir de:

- ✓ Documentación Bibliográfica: Como libros, boletines, etc.
- ✓ Documentación Pública: Provenientes de instituciones públicas que recopilan y proporcionan información de acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N° 27806), dentro de las cuales se encuentra comprendida la información concerniente a la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.
- ✓ Documentación Oficial: Entre estas podemos mencionar a las leyes, normas, directivas y el Boletín Oficial del Estado (Diario El Peruano).
- ✓ Documentación Electrónica: Toda aquella fuente de información debidamente sustentada bajo los derechos de autor que se encuentran como recursos en línea y de consulta virtual en páginas Web, bibliotecas virtuales, etc.

ENTREVISTA

Se estableció una conversación personal con el personal administrativo de la Unidad de Tesorería con el propósito de obtener información.

Para la ejecución de la entrevista se tomaron en cuenta cuatro fases importantes:

- ✓ El contacto inicial con los entrevistados.
- ✓ La formulación de las preguntas basadas en los cuestionarios elaborados y de acuerdo a las funciones estrechamente relacionadas a cada una de ellas.
- ✓ La anotación de las respuestas.
- ✓ La culminación de la entrevista.

PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS

Se aplicó técnicas estadísticas para obtener resultados valorativos en el análisis e interpretación de la información, las cuales son las siguientes:

- ✓ Determinación de la Escala Nominal de Porcentajes: Para la determinación del porcentaje, se consideró al número total de preguntas como un 100%, y al número de respuestas afirmativas (SI) y/o negativas (NO) como porcentaje "x", llegando así al resultado porcentual mediante la regla de tres simple.

Es decir:

Total número de preguntas ----- 100%

Nº de respuestas (SI) o (NO) ----- "x"

Entonces:

- ✓ Tabulación Manual: Se hizo el conteo de las respuestas negativas obtenidas en los quince (15) cuestionarios de las Normas Generales de Tesorería, agrupando estas respuestas en cuatro (4) categorías determinadas bajo los factores de tiempo, externos, seguridad y personal; para así establecer las frecuencias (el número de casos que contiene cada categoría), a partir de la cual se llevó a cabo el análisis del problema de estudio.
- ✓ Media Aritmética: Siendo el promedio más usado de una variable estadística, es el valor representativo del grupo de datos en la cual se sumaron todos los valores dividiéndolos por el número de valores sumados de la forma siguiente:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Dónde:

\bar{x} = Media aritmética o promedio.

$\sum_{i=1}^n x_i$ = Sumatoria de los valores.

n = N° de valores sumados.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Se tomó en cuenta dos tipos de observaciones:

- ✓ Observación Cotidiana: Se llevó a cabo cada día al azar, de manera espontánea, sin un propósito definido, es decir, una observación por simple curiosidad.

Este tipo de observación sirvió de base para llevar a cabo la observación científica.

- ✓ Observación Científica: Se hizo una percepción sistemática, la cual ayudó a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente.

Este tipo de observación ayudó a plantear el problema de la investigación, las fórmulas, hipótesis para así poder llegar a su comprobación y análisis.

ESTABLECIMIENTO DE RANGOS

Se propuso el uso de una fórmula para el Establecimiento de Rangos, la cual se presenta a continuación:

$$RaE = \frac{RA / CA \times TA}{RE / CE \times TE}$$

Dónde:

RaE = Rango de Eficiencia

R = Resultado

E = Esperado

C = Costo

A = Alcanzado

T = Tiempo

La interpretación de los rangos fue la siguiente:

RaE > 1	Muy Eficiente
RaE = 1	Eficiente
RaE < 1	Ineficiente

INDICADOR DE EFICIENCIA

En la investigación se propuso un Indicador de Eficiencia para poder determinar el manejo eficiente de los fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, tomando como referencia la estructura del Indicador de Eficiencia de los Gobiernos Locales, siendo estos adaptados a una entidad

como es el caso de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, la cual procede de la siguiente forma:

- ✓ Gasto Promedio Programado (GPP)
- ✓ Gasto Promedio Ejecutado (GPE)
- ✓ Indicador de Eficiencia (IE)

3.4.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

REGISTRO DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

Se recopiló datos e información vinculados directamente con la investigación de forma cualitativa y cuantitativa. Es así que para que perdure toda observación es preciso que se hayan recogido sus resultados por medio de la escritura o de otra forma documental.

FICHAS

- ✓ Fichas Bibliográficas: Fueron recursos útiles para el estudio, permitiendo la descripción de las características generales y ubicaciones de los libros que se consultaron.
- ✓ Fichas Textuales: Permitió la transcripción literal de una parte de la obra de un autor, sirviendo así como recursos útiles para el estudio y realización de la investigación.

CUESTIONARIOS

Son un conjunto de preguntas sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación, dirigidas a nuestras unidades de análisis en la muestra representativa de la población, con el fin de conocer los estados de opinión sobre el cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería.

3.5. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

3.5.1. PROCESAMIENTO

En nuestra investigación se siguió los siguientes procesos:

- a) Análisis de la información: Aplicando técnicas de procesamiento de datos automáticos del lenguaje natural, de representación gráfica, del contenido cognitivo, factual (fecha, lengua, tipo de publicación) y de los datos bibliográficos (o textuales).
- b) Clasificación, ordenamiento y tabulación de datos: Se expresó valores y conceptos por medio de tablas en la presentación de resultados, relacionados al cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería en donde se expresan los valores y cantidades de los datos obtenidos en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.
- c) Seriación de los resultados: En la cual se perciben las diferencias que hay entre los resultados obtenidos.
- d) Simplificación a través de cuadros y gráficos: La cual nos permitió un mejor análisis de los datos y una mayor precisión de las conclusiones.

3.5.2. PRESENTACIÓN

- ✓ Cuadros o Tablas: Mediante formatos para la presentación visual de un conjunto de datos clasificados y ordenados según el criterio lógico de los objetivos.
- ✓ Gráficos: Mediante formatos de presentación de datos, realizados con líneas, barras o porciones que simbolizan el comportamiento de las variables. Se tomó en cuenta el siguiente gráfico:
 - Torta; especialmente bueno para porcentajes.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS

El análisis descompuso el todo en partes, y se observó de nuevo el problema de estudio a través de las técnicas aplicadas, las cuales mediante la interpretación de cuadros y gráficos fueron más allá de lo que los datos nos han podido reflejar.



CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA

4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

RAZÓN SOCIAL : Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

TIPO DE EMPRESA : Gobierno Regional, Local

CONDICIÓN : Activo

FECHA INICIO DE ACT. : 02 / Mayo / 1920

ACTIVIDAD COMERCIAL : Act. Administ. Publica en General

CIIU : 75113

ALCALDE : Ing. Isaac S. Llanqui Condori.

REPR. LEGAL : Ing. Isaac S. Llanqui Condori.

RUC : 20198821951

DIRECCIÓN : Plaza de Armas s/n Cercado (Local del Municipio)

4.2. UBICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en el distrito de Paucarcolla, ubicada al sureste del Perú, capital del Departamento de Puno, ubicado en el altiplano a una altura de 3 847 metros sobre el nivel del mar, a orillas del Lago Titicaca. La población actualmente es de 4 511 habitantes, de los cuales 79,7 % viven en el área rural y el 20,3 % el área urbana. El área total del distrito de 170,04 km², distribuidos entre comunidades campesinas y centros poblados menores.

4.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Paucarcolla es un distrito de Puno, ubicado en la ribera noroccidental del Lago Titicaca. Su toponimia proviene de dos vocablos: “Paucar”, que significa guerrero, en puquina y “Colla” hierba o remedio curativo, en aymara. Según Romero (1999:35) significaría “lugar donde pelearon los Collas”. Lo cierto Paucarcolla fue la segunda cabecera del señorío etnohistóricamente llamado Colla (1 100 d.n.e. - 1 450 d.n.e.), principal centro administrativo, después de Atuncolla. Dentro de la configuración espacial circunlacustre, según ha advertido Bouysse Cassagne, pertenece al ámbito de Orcosuyo que se identifica con lo masculino, lo socialmente ordenado y con predominio de población aymará.

Luego de implantarse el régimen de dominio español, iniciada en 1534, la población indígena del Altiplano (de los tres señoríos Colla, Lupaca y Pacaje) quedó dividida en “encomienda de indios” así, los “Collas de Orcosuyo” fueron divididos en 13 encomiendas. Uno de ellos fue Paucarcolla, adscrito a la jurisdicción de la Paz, siendo uno de sus poseedores más antiguos el encomendero Gomes de Rojas y que luego mediante cédula fechada en 24 de abril de 1560, el virrey Márquez de Cañete cedió el repartimiento a favor de Francisco

Méndez. Es conocido que hacia 1561 este grupo aborigen brindaba al encomendero Méndez una renta anual de 1.500 pesos.

El Distrito peruano de Paucarcolla es uno de los 15 distritos de la Provincia de Puno en el Departamento de Puno, bajo la administración del Gobierno regional de Puno, Perú. El distrito fue creado en los primeros años de la República.

4.4. ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA

4.4.1. NATURALEZA

La Municipalidad Distrital de Paucarcolla es una institución pública de estado conformada por su alcalde, regidores y personal administrativo en general, integrantes del Sector Público.

4.4.2. MISIÓN

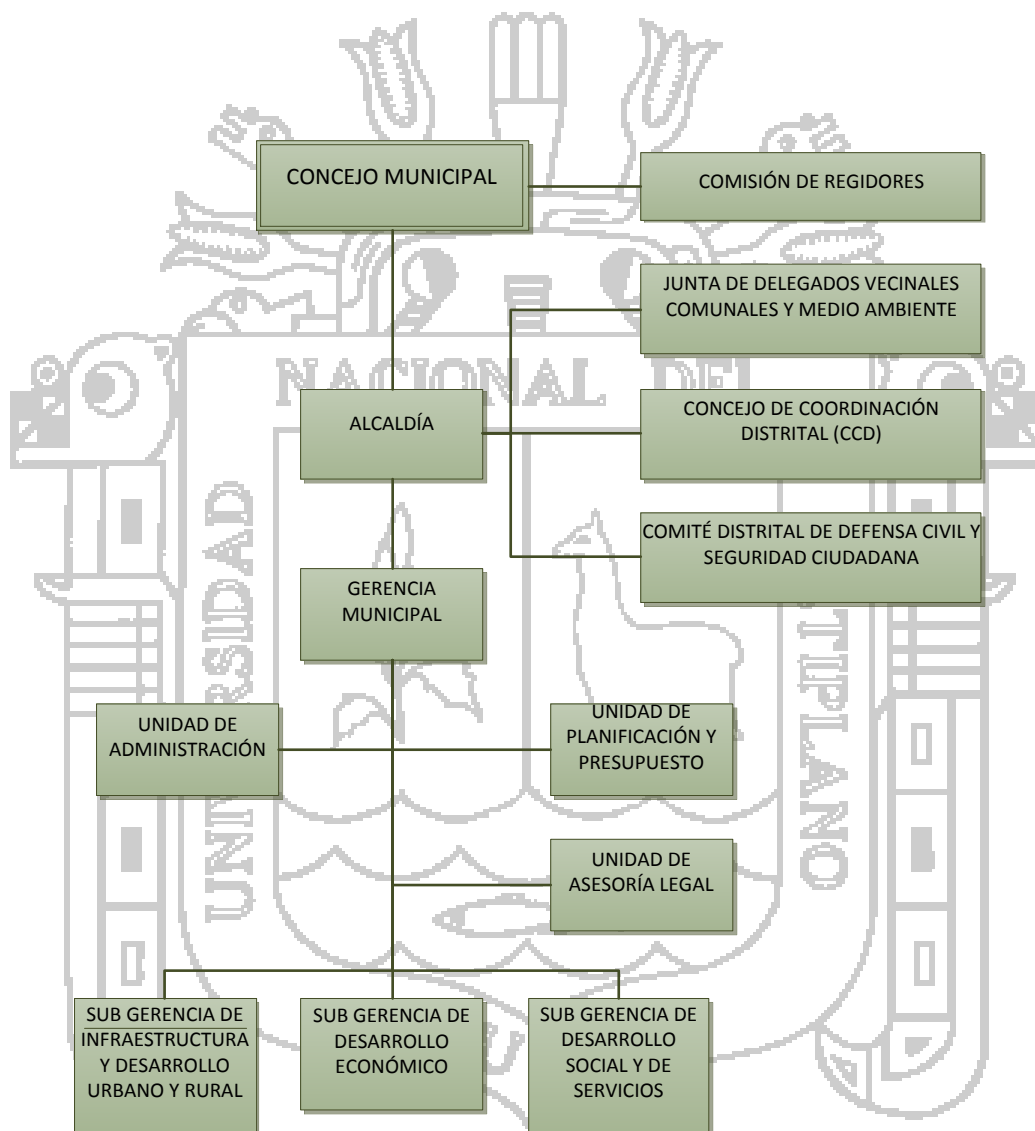
“La Municipalidad Distrital de Paucarcolla es una organización Edil que vela por el prestigio, orden, salubridad y economía del pueblo, inspirada en principios éticos, con sólidos valores humanísticos, morales y con responsabilidad social, haciendo de un gobierno un instrumento de su propia realización y capacitado para asumir y resolver problemas”

4.4.3. VISIÓN

“Ser la sede municipal de prestigio nacional e internacional, vanguardista en la administración, humanismo y científica de regidores, funcionarios, empleados y obreros capaces de analizar, interpretar, tomar decisiones, solucionar problemas para colmar las expectativas de una sociedad exigente, que sean forjadores de disciplina, tecnología, competitividad con miras hacia un futuro de excelencia, cultivando la solidaridad, justicia social y bienestar laboral, resaltando nuestra participación en la sociedad”

4.4.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA



4.5. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE TESORERÍA

La Unidad de Tesorería es el órgano de línea que depende directamente de la Oficina de la Gestión Administrativa, es la encargada de la administración de fondos públicos estableciendo las normas para su recepción y distribución según la disponibilidad, para fines de efectuar los pagos de la Municipalidad.

4.5.1. ÁREA DE INGRESOS

Es una dependencia de la Unidad de Tesorería que se encarga primordialmente de la recaudación, control y registro de los fondos en efectivo o en cheque, girados a favor de la entidad siendo así ingresos disponibles provenientes por diferentes tasas y conceptos con que cuenta la Municipalidad y que efectúan bajo medidas de seguridad preestablecidas.

4.5.2. ÁREA DE EGRESOS

Es una dependencia de la Unidad de Tesorería la cual es responsable de la emisión de cheques y depósitos en cuenta corriente (CCI) para la cancelación de obligaciones contraídas con terceros.

CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El tratamiento estadístico nos lleva al análisis de resultados del presente trabajo de investigación y su correspondiente exposición de las alternativas escogidas por el personal administrativo de la Unidad de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla mediante la elaboración y presentación de los Cuestionarios de Aplicación de las Normas Generales de Tesorería.

Además se llevó a cabo el estudio del manejo eficiente de fondos mediante la aplicación del Indicador de Eficiencia y la Fórmula de Eficiencia para la determinación de Rangos, que nos permitió determinar la eficiencia y/o ineficiencia de los fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

Estos resultados se interpretan, de manera que representen las condiciones sobre las cuales cada personal administrativo de la Unidad de Tesorería conoce, interpreta y/o es responsable en el cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería y como esta situación implica un manejo eficiente en los fondos de la institución.

5.1. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DEL SISTEMA DE TESORERÍA EN LA UNIDAD DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA, PERÍODO 2012.

Se realizó el proceso de entrevista al 100% del personal administrativo, que labora en la Unidad de Tesorería (véase Anexo N° 2), aplicando quince (15) cuestionarios por cada una de las Normas Generales de Tesorería (véase Anexo N° 1), las cuales han sido dirigidas a cada personal, relacionado en gran manera a las acciones que les compete y que a continuación procederemos a detallar la manera como se distribuyeron estas encuestas realizadas:

5.1.1. DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS:

NGT N° 01: Unidad de Caja

- Responsable del Área de Ingresos.
- Analista de Cuentas.
- Caja Chica.

NGT N° 02: Manejo de Fondos del Tesoro Público a través de Sub - cuentas

- Jefe de Unidad.

NGT N° 03: Facultad para el Manejo de Cuentas y Sub – Cuentas Bancarias

- Jefe de Unidad.

NGT N° 04: Apertura de Cuentas y Sub – Cuentas Bancarias

- Jefe de Unidad.
- SIAF.

- Analista de Cuentas.

NGT N° 05: Uso del Fondo para Pagos en Efectivo

- Caja Chica.

NGT N° 06: Uso del Fondo para Caja Chica

- Caja Chica.

NGT N° 07: Reposición Oportuna del Fondo para Pagos en Efectivo y del Fondo Fijo para Caja Chica

- Caja Chica.

NGT N° 08: Arqueos Sorpresivos

- Jefe de Unidad.
- Responsable del Área de Ingresos.

NGT N° 09: Transparencia de Fondos

- Jefe de Unidad.

NGT N° 10: Medidas de Seguridad para el Giro de Cheques y Traslado de Fondos

- Jefe de Unidad.
- Responsable del Área de Ingresos.
- Responsable del Área de Egresos.

- Girador R.O.

- Atención en Ventanilla.

- Girador R.D.R.

- Caja Chica.

NGT N° 11: Cheques a Nombre de la Entidad

- Responsable del Área de Ingresos.

NGT N° 12: Cambio de Cheques Personales

- Responsable del Área de Ingresos.
- Atención en Ventanilla.

NGT N° 13: Uso del Sello Fechador "Pagado"

- Atención en Ventanilla.

- Caja Chica.

NGT N° 14: Conciliación de Sub – Cuentas Bancarias del Tesoro Público

- Jefe de Unidad.
- Responsable del Área de Ingresos.
- Responsable del Área de Egresos.
- Conciliaciones Bancarias.

NGT N° 15: Fianza de Servidores

- Jefe de Unidad.

A continuación se muestran los cuadros en forma porcentual del cumplimiento de cada una de las Normas Generales de Tesorería.

CUADRO N° 01

NGT 01 "UNIDAD DE CAJA"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿Los recursos financieros, son manejados sólo por la Unidad de Tesorería?	0	8	8
2. ¿Existe una Caja Central de captación de recursos efectivos?	7	1	8
3. ¿Los cobros en ventanillas son constatados mediante la verificación de cajas registradoras y/o recibos de ingresos?	3	5	8
4. ¿Se emite un resumen donde se refleja detalladamente los recursos captados en forma diaria?	8	0	8
5. ¿Se tienen otros puntos de captación de recursos aparte de Caja Central?	7	1	8
6. ¿El Personal responsable realiza el depósito proveniente de la recaudación de ingresos recibidos dentro de las 24 horas establecidas por norma?	6	2	8
7. ¿La Unidad de Tesorería cuenta con una caja fuerte?	0	8	8
8. ¿Se centraliza la totalidad de los recursos financieros de la entidad en forma oportuna?	0	8	8
9. ¿El personal responsable de la captación y aplicación de los fondos de la entidad toma medidas correctivas en cuanto a aquellos fondos no ejecutados de manera oportuna?	8	0	8
TOTAL RESPUESTAS	39	33	72
TOTAL PORCENTUAL	54.17%	45.83%	100%

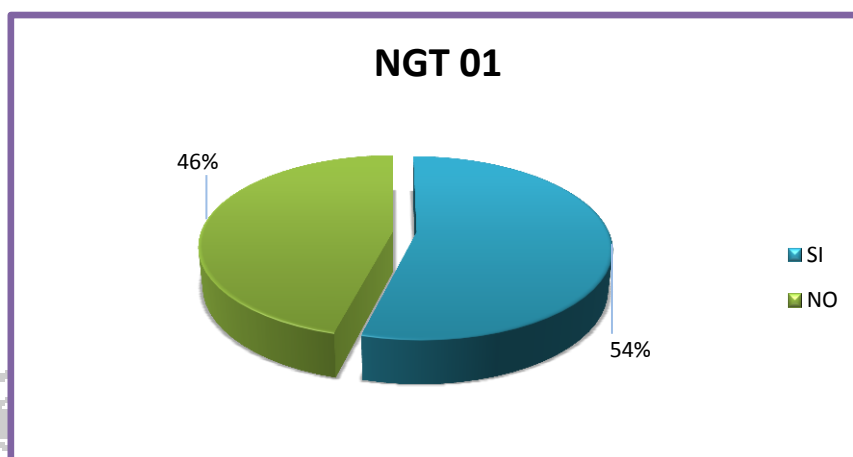
FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Para una mejor apreciación del análisis de la presente norma, se observa el *Gráfico N° 01*.

GRÁFICO N° 01

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 01



FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 01.

En el *Cuadro N° 01*, el cumplimiento de la presente norma es de un 54.17%, lo cual trae consigo que si bien, la Unidad de Tesorería centraliza en gran parte los recursos financieros de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla conforme a los principios de Unidad de Caja, según Ley N° 28693, “Ley General del Sistema Nacional de Tesorería”, en su Título Preliminar - Artículo I y la Ley N° 28112, “Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público” en su Artículo 22; y realiza el depósito de los fondos dentro de las 24 horas siguientes a su recepción como lo estipula la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, un 45.83% refleja que estos no se efectúan en su integridad, ya que algunas oficinas y/o dependencias de la entidad no efectúan el depósito oportuno de los fondos que recaudan mensualmente, prolongándose en algunos casos hasta por periodos de 1 año el tiempo de omisión en el depósito y por ende también la remisión

oportuna de la documentación fuente del consolidado de fondos recibidos en el Área de Ingresos.

Todo esto nos lleva a deducir que el personal responsable del proceso de captación y centralización de fondos de la entidad no está tomando medidas que permitan la corrección de esta deficiencia, trayendo como consecuencia el incumplimiento de un 45.83%.

CUADRO N° 02

NGT 02 "MANEJO DE FONDOS DEL TESORO PÚBLICO A TRAVÉS DE LAS SUB - CUENTAS"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad ha aperturado Sub-cuentas en el Banco de la Nación como parte de la Cuenta Única, autorizadas por la Dirección General del Tesoro Público?	7	1	8
2. ¿Las mencionadas Sub-cuentas tienen como finalidad el uso de los fondos recibidos del Tesoro Público?	8	0	8
3. ¿Las Sub-cuentas aperturadas llevan la denominación de la institución seguida del código establecido por la DNTP?	8	0	8
4. ¿Se ha evitado autorizar la apertura de Sub -cuentas bancarias en otras entidades financieras para el manejo de los fondos del Tesoro Público?	8	0	8
TOTAL RESPUESTAS	31	1	32
TOTAL PORCENTUAL	96.88%	3.13%	100%

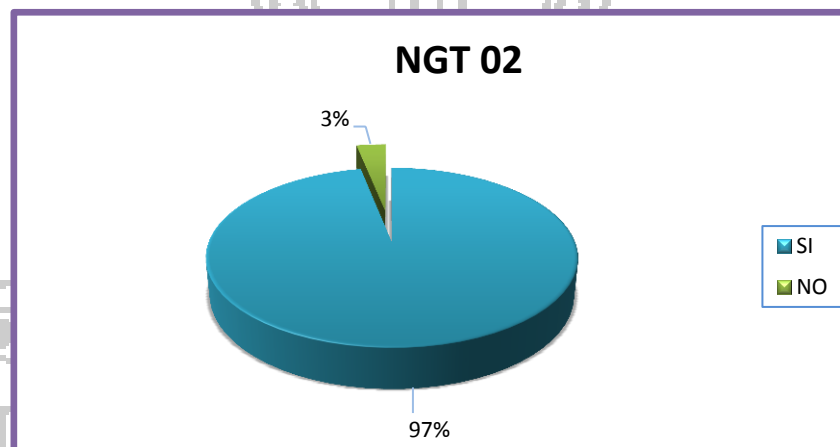
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: EIEjecutor.

Se podrá apreciar con más claridad el presente análisis en el *Gráfico N° 02*.

GRÁFICO N° 02

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 02



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 02.

En el *Cuadro N° 02*, esta norma ha sido cumplida en un 96.88%, lo cual nos da a conocer que los recursos asignados por el Tesoro Público a la institución se están utilizando exclusivamente a través de sub-cuentas aperturadas en el Banco de la Nación, como parte de la Cuenta Única N° 00-000-299294 del Tesoro Público, conforme también lo señala el Artículo 15 – Inciso 15.2 de la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, en la cual la Dirección Nacional de Tesoro Público autoriza la apertura de Sub – Cuentas de su Cuenta Principal; y que por lo tanto están cumpliendo sus respectivas funciones como fondos recibidos del Tesoro Público.

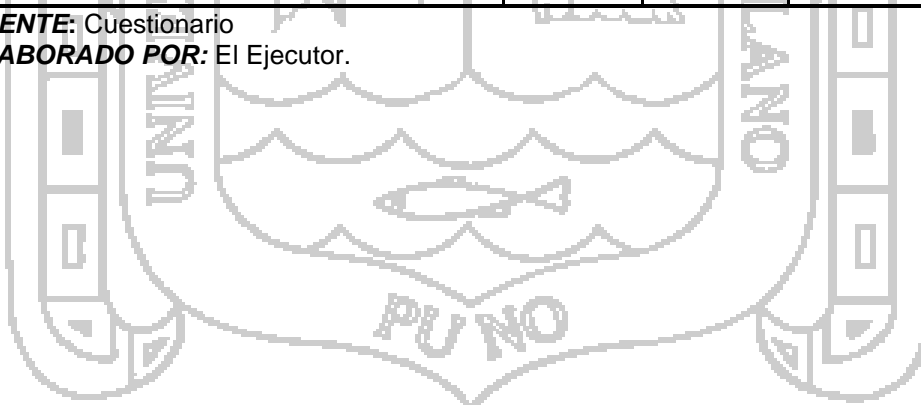
CUADRO N° 03

NGT 03 "FACULTAD PARA EL MANEJO DE CUENTAS Y SUB-CUENTAS BANCARIAS"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad cuenta con funcionarios autorizados para asumir la representación en el manejo de cuentas y sub-cuentas bancarias ante el Banco de la Nación?	8	0	8
2. ¿Se tiene actualizada la acreditación de los funcionarios titulares y/o suplentes responsables del manejo de las cuentas y sub -cuentas bancarias?	8	0	8
3. ¿El personal de caja, registro de libros principales y auxiliares de contabilidad y proceso de control previo no tienen acceso al manejo de las cuentas y sub-cuentas bancarias?	6	2	8
4. ¿El Director General de Administración o quien haga sus veces asumió la acreditación y autorización de los funcionarios titulares y/o suplentes responsables del manejo de fondos?	8	0	8
TOTAL RESPUESTAS	30	2	32
TOTAL PORCENTUAL	93.75%	6.25%	100%

FUENTE: Cuestionario

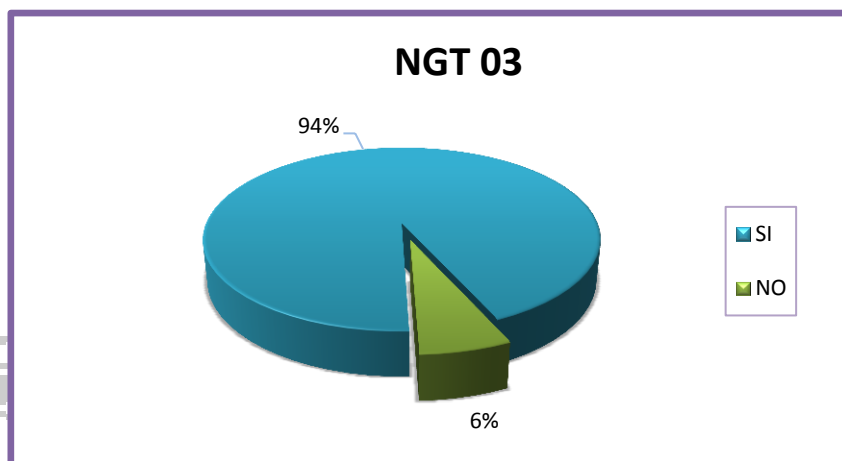
ELABORADO POR: El Ejecutor.



Para mayor conocimiento, se observa el *Gráfico N° 03*.

GRÁFICO N° 03

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 03



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 03.

En el *Cuadro N° 03*, el cumplimiento de la norma se dio en un 93.75%, por lo cual nos refleja que la Municipalidad Distrital de Paucarcolla cuenta con funcionarios autorizados y con acreditación actualizada a través de la DNTP para asumir la representación en el manejo de cuentas y sub-cuentas bancarias ante el Banco de la Nación.

De esta manera también se hace cumplimiento al Artículo 49 de la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, en donde nos indica que los responsables titulares deben ser el Director General de Administración o el funcionario que haga sus veces y el Tesorero; como también puede designarse hasta dos suplentes que no ejerzan la función de cajero ni personal del área de control interno, abastecimientos, logística o labores de registro contable. Por otro lado se tiene un incumplimiento del 6.25% que representa un mínimo grado de incumplimiento.

CUADRO N° 04

NGT 04 "APERTURA DE CUENTAS Y SUB-CUENTAS BANCARIAS"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿Se ha incrementado la apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias en estos últimos ejercicios?	7	1	8
2. ¿No se han aperturado cuentas y sub-cuentas bancarias de gastos en otra entidad financiera y/o bancaria distinta al Banco de la Nación?	8	0	8
3. ¿La apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias fueron autorizadas por la Dirección Nacional del Tesoro Público?	8	0	8
4. ¿La apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias para la entidad se realiza de forma oportuna?	0	8	8
5. ¿Se obtienen informes y/o reportes adecuados y oportunos de los cargos y abonos realizados en las cuentas y/o sub-cuentas aperturadas?	0	8	8
6. ¿Se solicitó la apertura de cuentas específicas para préstamos y/o donaciones?	5	3	8
7. ¿Se mantienen archivadas las Solicitudes de Apertura de Cuenta y Sub-cuentas bancarias?	6	2	8
8. ¿Se dispuso un control permanente en el movimiento de fondos?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	34	30	64
TOTAL PORCENTUAL	53.13%	46.88%	100%

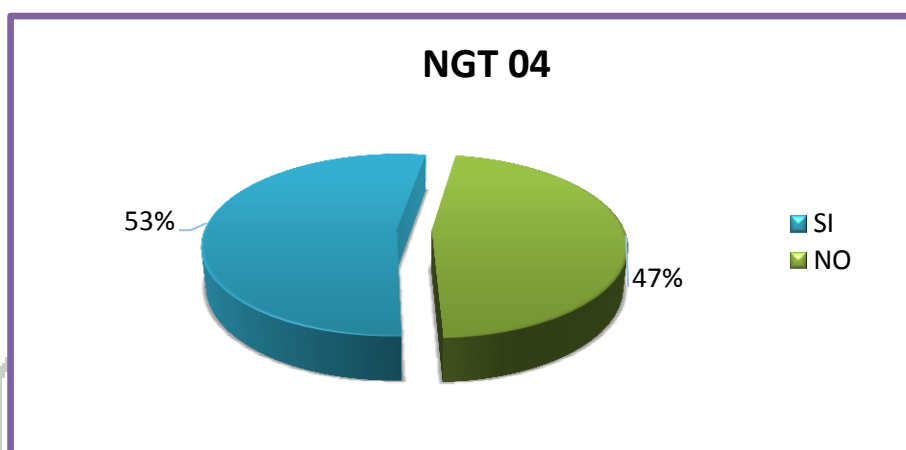
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Para mayor conocimiento, se observa el *Gráfico N° 04*.

GRÁFICO N° 04

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 04



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 04.

En el *Cuadro N° 04*, la presente norma ha tenido un cumplimiento del 53.13%; esto nos da a entender que la Municipalidad Distrital de Paucarcolla ha aperturado cuentas y sub-cuentas bancarias exclusivamente en el Banco de la Nación; a su vez, estas Cuentas Bancarias hacen referencia a las Sub – Cuentas Bancarias de gasto, y otras Cuentas bancarias, independientemente de la fuente de financiamiento; como lo menciona el Artículo 42 – Inciso 42.3 de la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15; siendo éstas debidamente autorizadas por la DNTP y manteniendo archivada la documentación correspondiente a la apertura de estas Cuentas y Sub - Cuentas Bancarias.

Por otro lado se manifiesta un 46.88% de incumplimiento, esto debido a que la entidad al inicio de cada periodo no lleva a cabo la apertura de las sub-cuentas de manera oportuna e inmediata, dejando esta situación para último momento y no tomando las previsiones del caso.

También se puede decir que los informes y/o reportes de los cargos, abonos y saldos procedentes de estas cuentas y sub-cuentas aperturadas en el Banco de la Nación no son remitidos a la entidad de manera oportuna, es decir, mensualmente como debería de ser y no después de muchos meses en forma conjunta, lo cual no permite un control permanente en el movimiento de los fondos.



CUADRO N° 05

NGT 05 "USO DEL FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad cuenta con un Fondo para Pagos en Efectivo?	7	1	8
2. ¿El monto asignado para el Fondo para Pagos en Efectivo es razonable?	7	1	8
3. ¿La responsabilidad del manejo de Fondos para Pagos en Efectivo recae en un solo funcionario?	8	0	8
4. ¿El funcionario encargado de los manejos de Fondos para Pagos en Efectivo, lleva a cabo la rendición con documentación fuente plenamente autorizada y sustentada?	2	6	8
5. ¿El uso del Fondo para Pagos en Efectivo es de uso exclusivo del personal que labora en la entidad?	7	1	8
6. ¿Se hace uso del giro de cheques a nombre de funcionarios que se encuentren ubicados en un lugar distante de la oficina giradora?	8	0	8
7. ¿Los gastos son sustentados y autorizados en el tiempo establecido según sea el caso?	2	6	8
8. ¿Se efectúan arquezos periódicos y sorpresivos del Fondo para Pagos en Efectivo?	0	8	8
9. ¿Las oficinas que solicitan el Fondo para Pagos en Efectivo rinden cuenta documentada del fondo asignado en su totalidad?	1	7	8
10. ¿El funcionario responsable del manejo de Fondos para Pagos en Efectivo atiende oportunamente las solicitudes de las oficinas que requieren el uso de fondos?	2	6	8
TOTAL RESPUESTAS	44	36	80
TOTAL PORCENTUAL	55.00%	45.00%	100%

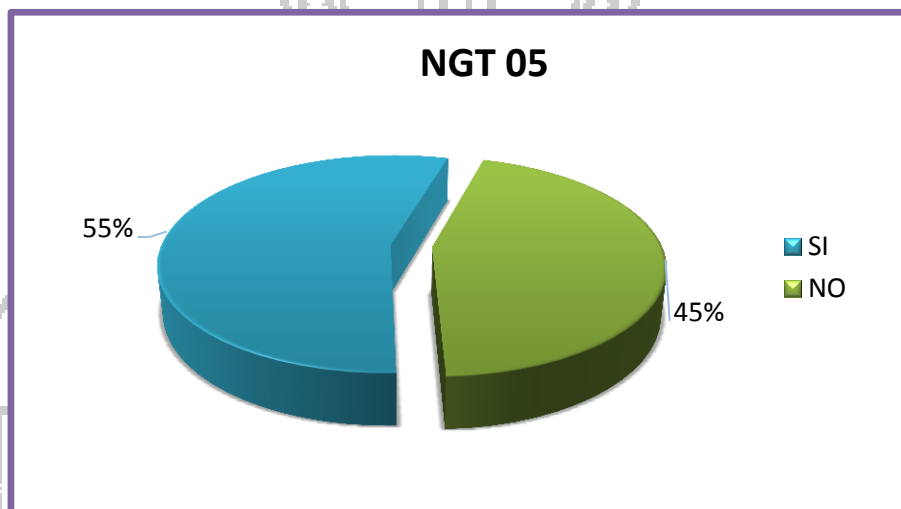
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Para un mejor conocimiento del presente análisis, se observa el *Gráfico N° 05*.

GRÁFICO N° 05

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 05



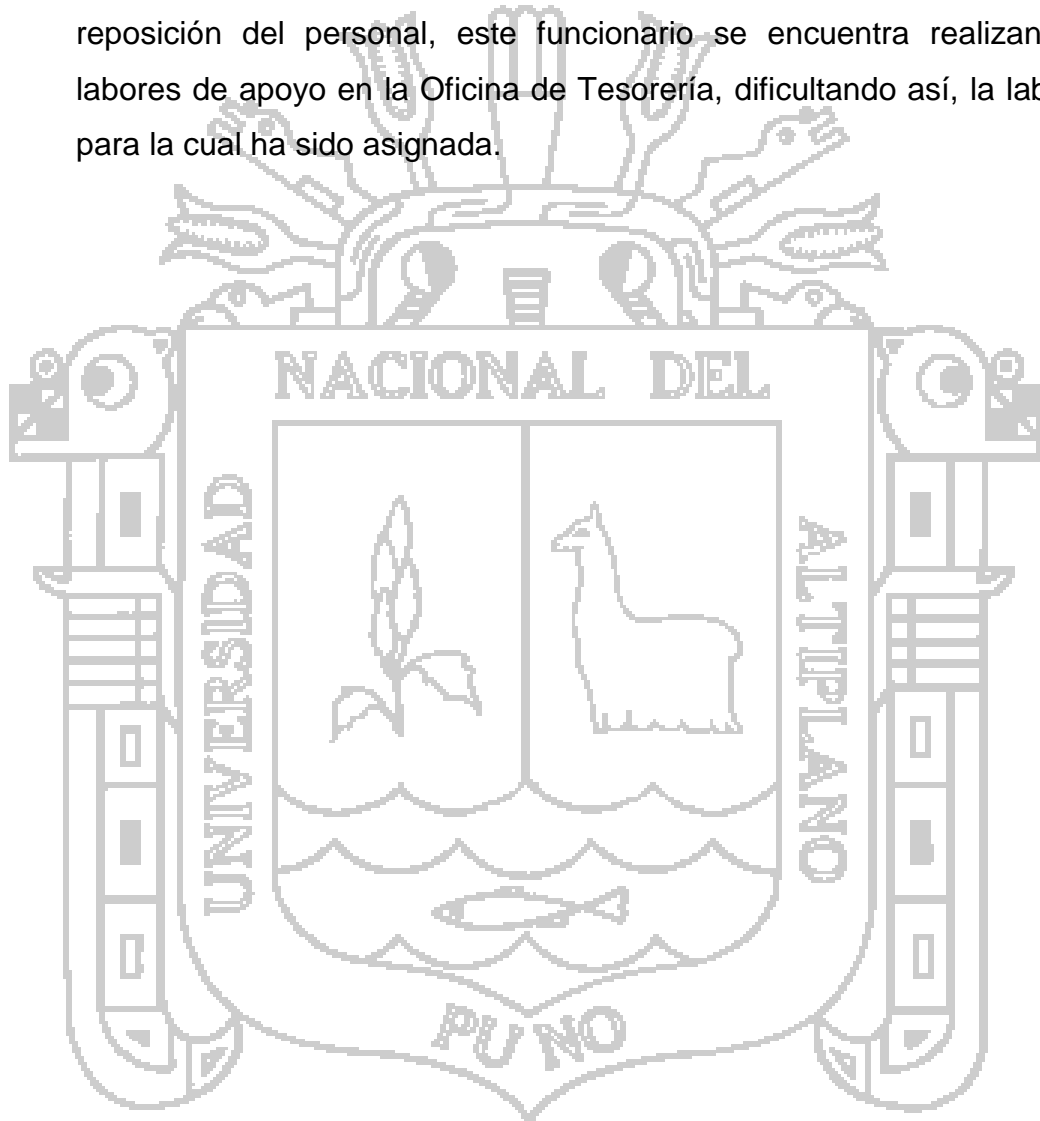
FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 05.

En el *Cuadro N° 05*, la norma ha sido cumplida en un 55.00%, lo cual indica que si bien la Municipalidad Distrital de Paucarcolla cuenta con un Fondo para Pagos en Efectivo que según el Artículo 35 – Inciso 35.1 de la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15 se constituye con Recursos Ordinarios y se destina únicamente para gastos menores que demanden su cancelación inmediata o que por su finalidad y características no puedan ser debidamente programados, además de ser de uso exclusivo para el personal que labora en la entidad y estando a cargo de un funcionario responsable del manejo de este fondo tenemos otro 45.00% que representa el incumplimiento de la norma, esto se ve claramente reflejando en que el funcionario encargado del manejo del Fondo para Pagos en efectivo no puede llevar a cabo la rendición de los fondos con documentación fuente

plenamente autorizada y sustentada y más aún esta rendición no es sustentada dentro de los 05 días calendario del mes siguiente al que se recibió la habilitación de los fondos, siendo ésta la fecha límite.

Otra situación presente es que el funcionario responsable de estos fondos no puede atender oportunamente las solicitudes de las oficinas que requieren el uso fondos debido a que por situaciones de falta de reposición del personal, este funcionario se encuentra realizando labores de apoyo en la Oficina de Tesorería, dificultando así, la labor para la cual ha sido asignada.



CUADRO N° 06

NGT 06 "USO DEL FONDO PARA CAJA CHICA"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad cuenta con un Fondo para caja Chica?	6	2	8
2. ¿El monto asignado para caja Chica es razonable?	7	1	8
3. ¿La responsabilidad del manejo de Caja Chica recae en un solo funcionario?	8	0	8
4. ¿El manejo de los fondos de Caja Chica son autorizados mediante Resolución?	8	0	8
5. ¿El funcionario encargado de los manejos del Fondo para Caja Chica lleva a cabo la rendición con documentación fuente plenamente autorizada y sustentada?	1	7	8
6. ¿El uso del Fondo para Caja Chica es exclusivo para el personal que labora en la entidad?	8	0	8
7. ¿El uso del dinero en efectivo se realiza de forma racional?	1	7	8
8. ¿Los gastos son sustentados y autorizados en el tiempo establecido según sea el caso?	0	8	8
9. ¿Se efectúan arqueos periódicos y sorpresivos al Fondo Fijo para Caja Chica?	0	8	8
10. ¿El funcionario responsable del manejo del Fondo Fijo para Caja Chica atiende oportunamente las solicitudes de las oficinas que requieren el uso de fondos?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	39	41	80
TOTAL PORCENTUAL	48.75%	51.25%	100%

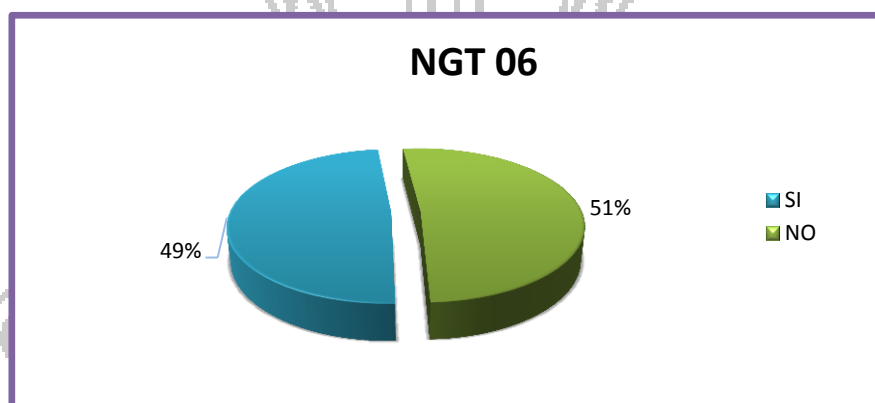
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Para un mejor conocimiento del presente análisis, se observa el *Gráfico N° 06*.

GRÁFICO N° 06

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 06



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 06.

En el *Cuadro N° 06*, el cumplimiento de esta norma se dio en un 48.75% ya que la entidad cuenta con un Fondo para Caja Chica cuya responsabilidad recae en un solo funcionario, y por lo tanto estos fondos son autorizados mediante Resolución para uso exclusivo del personal que labora en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla y que adicionalmente según el Artículo 37 de la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, este fondo es utilizado para gastos con cargo a fuentes de financiamiento distintas a la de Recursos Ordinarios.

Por otra parte se tiene un 51.25% de incumplimiento esto a consecuencia de que en el mismo caso presentado en la NGT N° 05 "Uso del Fondo para Pagos en Efectivo". Es entonces que los gastos no son sustentados y autorizados en el tiempo establecido según sea el caso, tampoco se realizan los arqueos periódicos y sorpresivos al Fondo Fijo para Caja Chica, situación que se ve afectada por el

desinterés del personal que labora en el Área y la falta de conciencia de seguridad en el manejo de fondos.

CUADRO N° 07

NGT 07 “REPOSICIÓN OPORTUNA DEL FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO Y DEL FONDO FIJO PARA CAJA CHICA”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿Existe reposición inmediata y oportuna de los fondos asignados?	2	6	8
2. ¿La reposición de los fondos asignados se realiza dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de reposición?	7	1	8
3. ¿La reposición de fondos se lleva a cabo por medio de la Solicitud de reposición adjuntando a la misma la documentación sustentatoria debidamente autorizada?	7	1	8
4. ¿Se cumplió con los fines para los cuales han sido creados los fondos?	2	6	8
5. ¿Se implementan medidas correctivas que faciliten la reposición oportuna de Fondos para pagos en Efectivo y Fondo Fijo para Caja Chica?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	18	22	40
TOTAL PORCENTUAL	45.00%	55.00%	100%

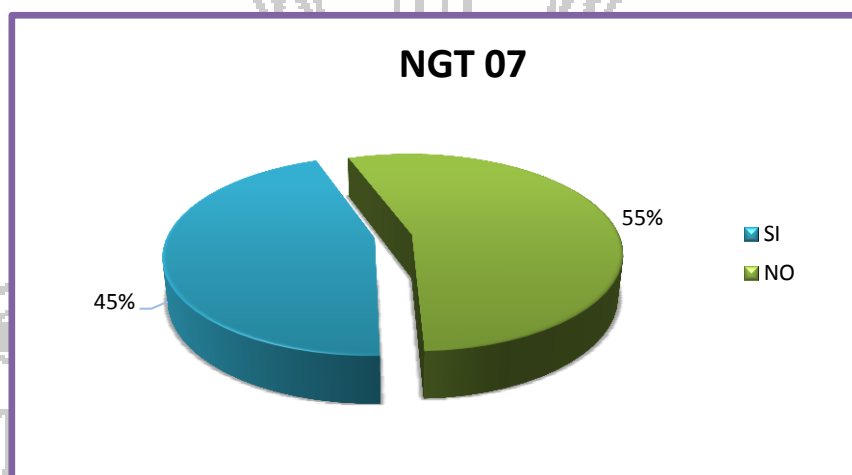
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Para una mejor apreciación del análisis de la presente norma, se observa el *Gráfico N° 07*.

GRÁFICO N° 07

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 07



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 07.

En el *Cuadro N° 07*, nos muestra que el cumplimiento de la norma se da en un 45.00%, ya que si bien el procedimiento de reposición de fondos es llevado a cabo dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de reposición y la documentación sustentatoria debidamente autorizada por parte del custodio del fondo, un 55.00% indica que no se cumplen con los fines para los cuales han sido creados ya que son para la atención de gastos menudos y urgentes, por ende, corresponde la pronta reposición de éstos.

Cabe mencionar que el personal encargado de la reposición de estos fondos implementa medidas correctivas que faciliten la reposición oportuna en ambos casos, permitiendo arrastrar saldos de habilitaciones anteriores de beneficiarios que no están cumpliendo con sus respectivas rendiciones de cuentas.

CUADRO N° 08

NGT 08 “ARQUEOS SORPRESIVOS”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad realiza arqueos sorpresivos de los fondos y valores de la institución?	6	2	8
2. ¿La entidad realiza arqueos habituales de operación en todas las dependencias que se vean inmersas en el manejo de fondos?	0	8	8
3. ¿La entidad realizó arqueos simultáneos de los fondos de la entidad?	3	5	8
4. ¿Estos arqueos se realizan en todas las oficinas y/o dependencias responsables y co-responsables de los fondos y valores?	2	6	8
5. ¿Los arqueos sorpresivos son llevados por lo menos una vez al mes?	1	7	8
6. ¿Se levantan Actas de los arqueos que se practican?	5	3	8
7. ¿En caso de presentarse anomalías tras los arqueos efectuados se comunica por escrito al Titular de la entidad con la celeridad necesaria?	5	3	8
TOTAL RESPUESTAS	22	34	56
TOTAL PORCENTUAL	39.29%	60.71%	100%

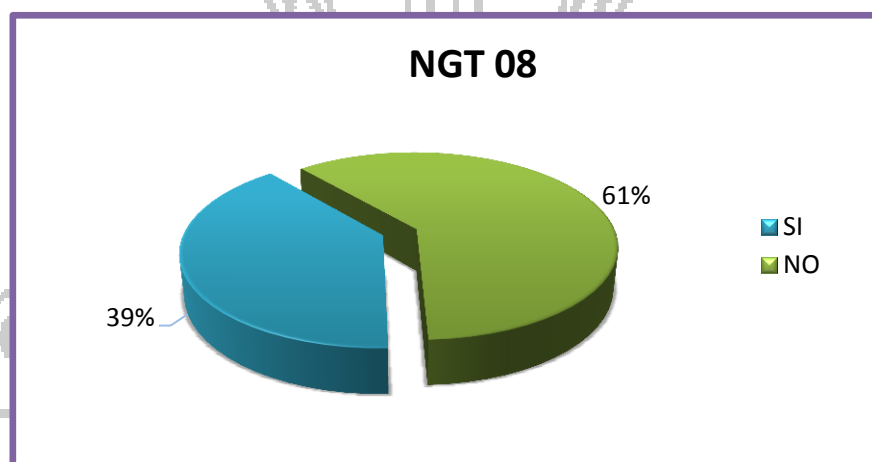
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Para una mejor apreciación del presente análisis se observa el *Gráfico N° 08*.

GRÁFICO N° 08

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 08



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 08.

En el *Cuadro N° 08*, podemos apreciar un 39.29% de cumplimiento de la norma en la cual la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla realiza los arqueos sorpresivos de fondos y valores como lo dispone asimismo el Artículo 8 – Inciso e) de la Ley N° 28693 “Ley General del Sistema Nacional de Tesorería”, para lo cual se levantan las actas de los arqueos que se practican y si en caso de que se presentase alguna anomalía durante el proceso de arqueo, el personal encargado está apto para comunicar por escrito al Titular de la entidad cualquier eventualidad con la celeridad necesaria, para lo cual, la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” nos hace referencia.

Pero existe un 60.71% que refleja el incumplimiento de esta norma la cual tiene que ver con que no se llevan a cabo los arqueos habituales de operación y arqueos simultáneos en todas las dependencias inmersas en el manejo de fondos de la entidad. Por otra parte, 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 permitir un manejo indebido o sustracción de los mismos.

CUADRO N° 09

NGT 09 "TRANSFERENCIAS DE FONDOS"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿Se utilizan Cartas – Orden para la transferencia de fondos entre oficinas y/o dependencias de la entidad?	7	1	8
2. ¿Se cuenta con copias debidamente archivadas de las Cartas Órdenes cursadas al Banco de la Nación para las transferencias de fondos de una cuenta a otra?	7	1	8
3. ¿No se presentaron inconvenientes en el pago de obligaciones de la sub-cuenta de la entidad hacia una cuenta corriente?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	14	10	24
TOTAL PORCENTUAL	58.33%	41.67%	100%

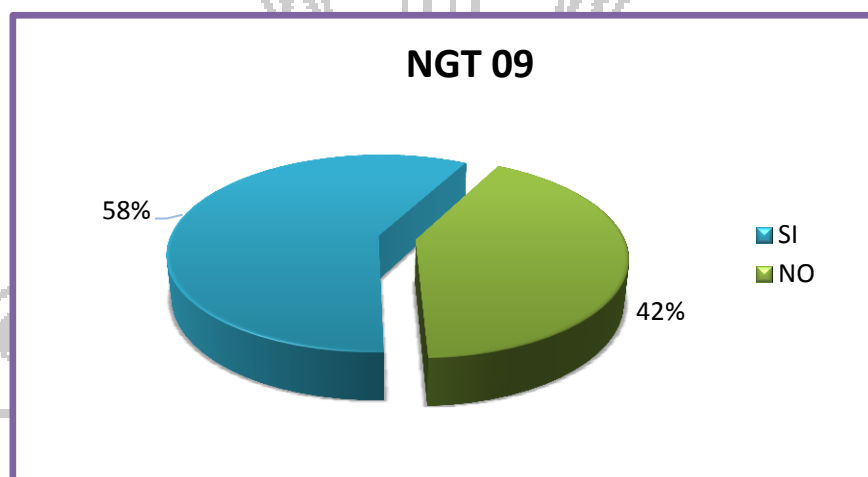
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Para mejor apreciación del análisis de la norma en mención, se puede observar el *Gráfico N° 09*.

GRÁFICO N° 09

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 09



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 09.

En el *Cuadro N° 09*, con respecto a la norma apreciamos que se tiene un cumplimiento del 58.33% ya que si bien la transferencia de fondos entre oficinas y/o dependencias de la entidad se realizan mediante el uso de Cartas - Orden con copias debidamente archivadas; se presentan algunos inconvenientes debido a que en ciertas ocasiones se presenta una duplicidad de depósitos de remuneraciones debido a que se presentan algunas fallas propias del sistema informático que maneja la Unidad de Remuneraciones y que no son revisadas y tomadas en cuenta en la Unidad de Tesorería, procediendo así a un depósito indebido de los fondos del Tesoro Público, por lo cual esta deficiencia se ve reflejada en un 41.67% de incumplimiento de la norma.

Cabe añadir que el Artículo 33 de la Ley N° 28112 “Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público”, nos menciona que la Dirección Nacional de Tesoro Público autoriza el uso de medios electrónicos para efectos de la cancelación de obligaciones que contraen Unidades Ejecutoras; siendo esta norma ratificada en los Artículos 17 – Inciso 17.1, Artículo 22 y Artículo 27 – Inciso h) de la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15.



CUADRO N° 10

**NGT 10 “MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA EL GIRO DE CHEQUES Y
TRASLADO DE FONDOS”**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad hace uso de cheques pre – numerados?	8	0	8
2. ¿Se empleó sellos protectores sobre los montos consignados en los cheques para evitar adulteraciones?	7	1	8
3. ¿Se cuenta con muebles de seguridad adecuados para la custodia de fondos y de cheques no utilizados?	0	8	8
4. ¿El cambio de claves de las cajas fuertes u otros muebles con dispositivos de seguridad se dan en un tiempo prudente y adecuado?	0	8	8
5. ¿Sólo se firman cheques llenados en su totalidad?	8	0	8
6. ¿Se cuentan con mecanismos de comunicación oportunos para la suspensión y/o revocatoria de pago de cheques?	1	7	8
7. ¿Se efectúa la recaudación de ingresos, donaciones, encargos, devoluciones y pagos varios por medio de las entidades del Sistema Financiero?	8	0	8
8. ¿La entidad ofrece medidas de seguridad para el traslado de fondos?	0	8	8
9. ¿La entidad ofrece medidas de seguridad en el área de Caja?	0	8	8
10. ¿Se lleva un registro de cheques anulados?	7	1	8
TOTAL RESPUESTAS	39	41	80
TOTAL PORCENTUAL	48.75%	51.25%	100%

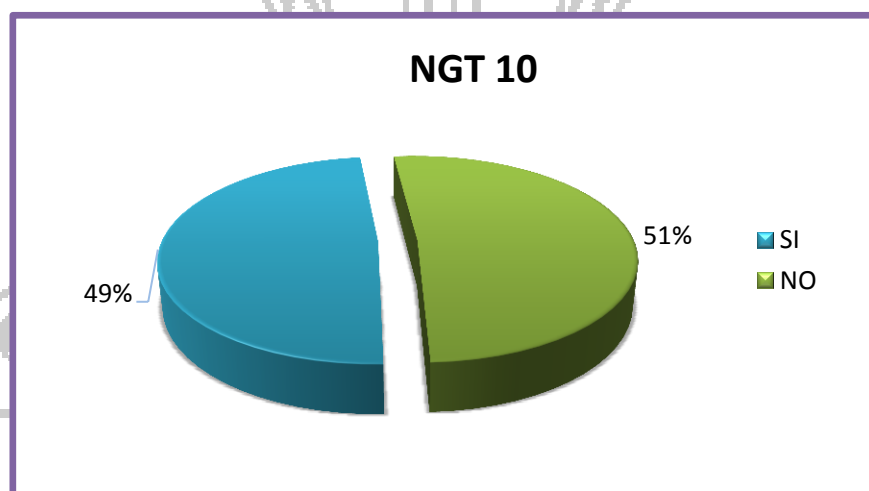
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Podemos apreciar el análisis de la presente norma en el *Gráfico N° 10*.

GRÁFICO N° 10

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 10



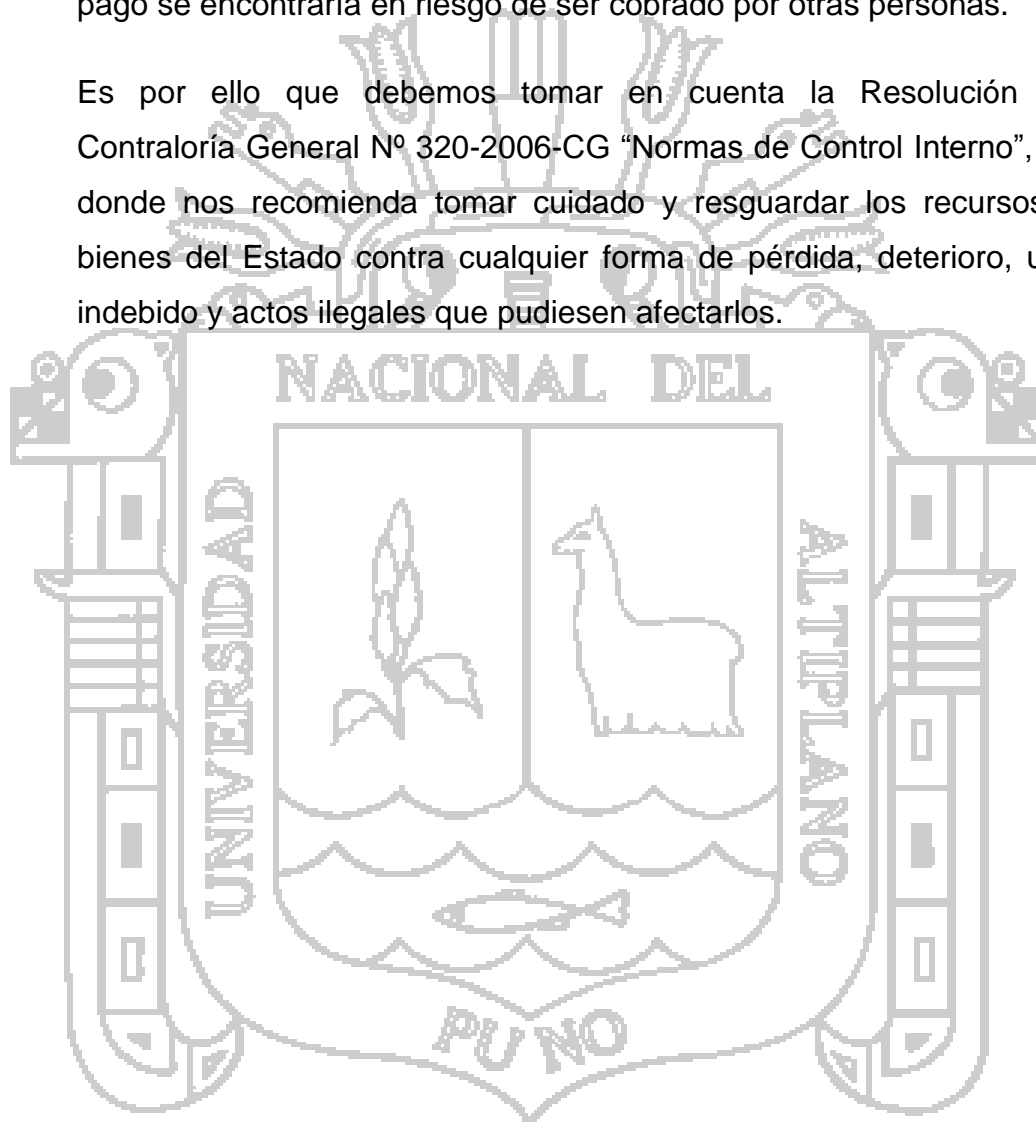
FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 10.

En el *Cuadro N° 10*, podemos apreciar el cumplimiento de la norma en un 48.75% ya que si bien, se cumple con el uso de cheques pre – numerados y en orden correlativo, también son firmados sólo cuando éstos cheques son llenados en su totalidad, como también se efectúa la recaudación de ingresos, donaciones, encargos, devoluciones y pagos varios por medio de entidades financieras, además de contar con un registro de cheques anulados; la norma nos muestra un incumplimiento del 51.25% el cual se da por diversas causas, entre ellas, que no se empleó sellos protectores sobre los montos consignados en los cheques para evitar adulteraciones, como también la entidad no ofrece medidas de seguridad en cuanto al traslado de fondos.

En caso de que se presenten extravíos de cheques o inconvenientes similares, la Unidad de Tesorería no cuenta con mecanismos de comunicación oportunos debido a que los procedimientos y trámites como obtener la demanda judicial de ineficacia del cheque no son ejecutadas prontamente por la persona interesada, además de añadir que este trámite por su complejidad toma su tiempo y por lo tanto, el pago se encontraría en riesgo de ser cobrado por otras personas.

Es por ello que debemos tomar en cuenta la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno”, en donde nos recomienda tomar cuidado y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales que pudiesen afectarlos.



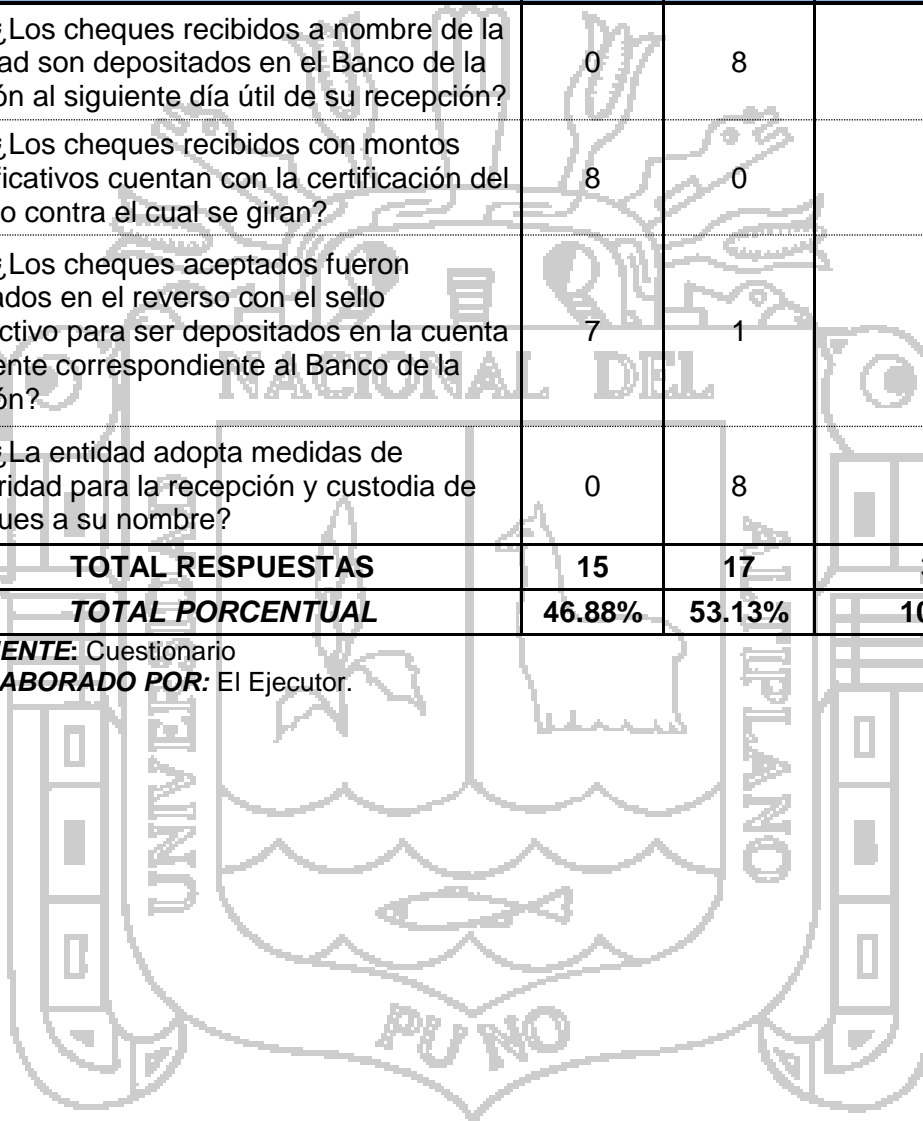
CUADRO N° 11

NGT 11 “CHEQUES A NOMBRE DE LA ENTIDAD”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿Los cheques recibidos a nombre de la entidad son depositados en el Banco de la Nación al siguiente día útil de su recepción?	0	8	8
2. ¿Los cheques recibidos con montos significativos cuentan con la certificación del Banco contra el cual se giran?	8	0	8
3. ¿Los cheques aceptados fueron cruzados en el reverso con el sello restrictivo para ser depositados en la cuenta corriente correspondiente al Banco de la Nación?	7	1	8
4. ¿La entidad adopta medidas de seguridad para la recepción y custodia de cheques a su nombre?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	15	17	32
TOTAL PORCENTUAL	46.88%	53.13%	100%

FUENTE: Cuestionario

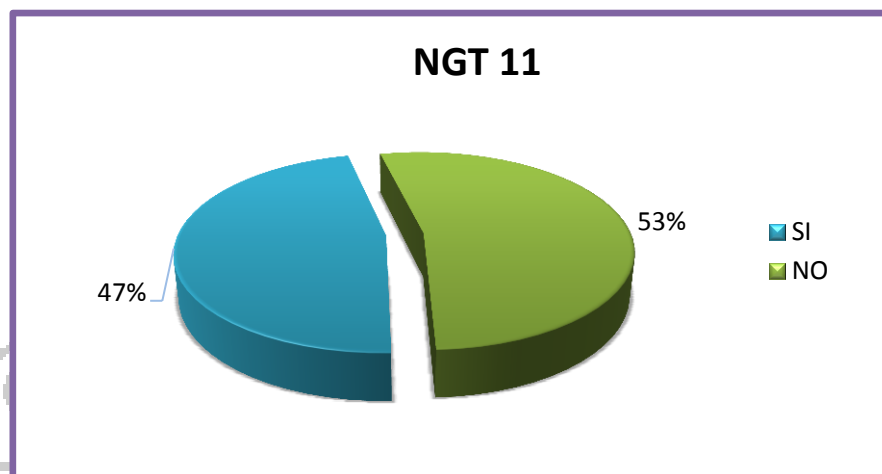
ELABORADO POR: El Ejecutor.



Para realizar esta afirmación, se observa el *Gráfico N° 11*.

GRÁFICO N° 11

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 11



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 11.

En el *Cuadro N° 11*, se observa que en el cumplimiento de esta norma se obtuvo un 46.88% ya que si bien se lleva a cabo la recepción de cheques a nombre de la entidad, siendo estos cruzados en el reverso con un sello restrictivo para su depósito en cuenta corriente del Banco de la Nación y en caso de que los cheques tengan un monto considerable se toma en cuenta la certificación del banco contra el cual son girados; en cuanto a que los cheques recibidos son depositados inmediatamente dentro del día útil de su recepción. Por otro lado un 53.13% la entidad no adopta medidas de seguridad en la recepción y custodia de cheques a su nombre, para que en lo posterior no se presente problemas de falsificación de documentos o que éstos no carezcan de fondos que respalden el cobro, además del resguardo de los mismos, problema mencionado ya en la NGT N° 10

“Medidas de Seguridad para el Giro de Cheques y Traslado de Fondos”.

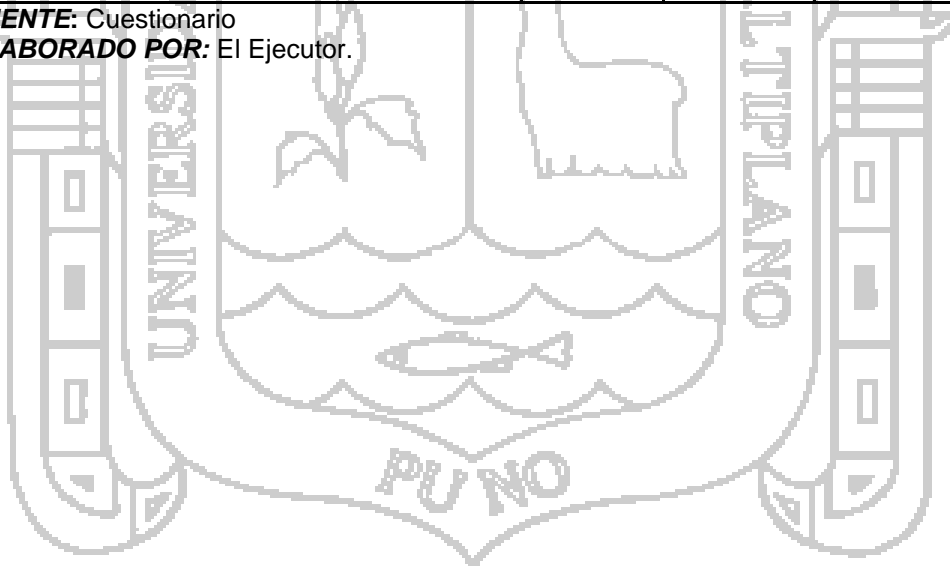
CUADRO N° 12

NGT 12 “CAMBIO DE CHEQUES PERSONALES”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad evita el cambio de cheques personales por cualquier motivo o circunstancia?	7	1	8
2. ¿El Órgano Interno de Control revisa los cheques recibidos por depositar en las fechas de los arcos sorprendidos?	8	0	8
TOTAL RESPUESTAS	15	1	16
TOTAL PORCENTUAL	93.75%	6.25%	100%

FUENTE: Cuestionario

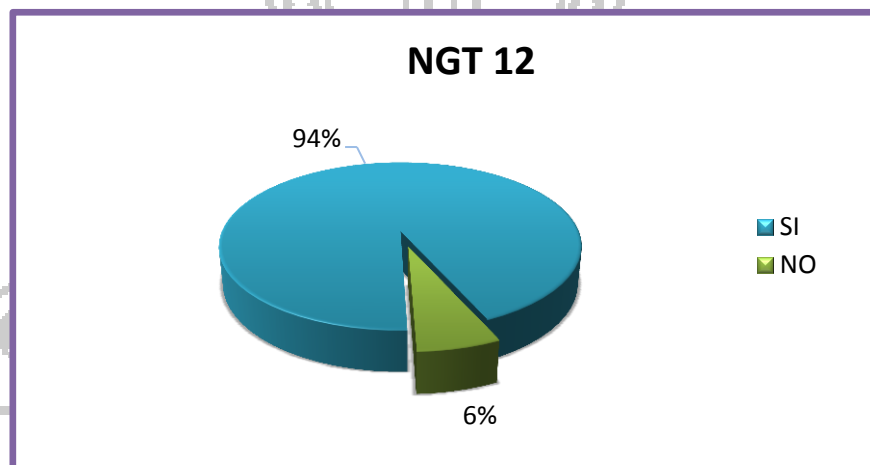
ELABORADO POR: El Ejecutor.



Para una mejor apreciación del cumplimiento de la presente norma, se puede ver el *Gráfico N° 12*.

GRÁFICO N° 12

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 12



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 12.

En el *Cuadro N° 12*, observamos que se logró cumplir esta norma en un 93.75%, puesto que se ha evitado el cambio de cheques personales por cualquier motivo o circunstancia, teniendo en cuenta que en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla no se han presentado casos relacionados a ello.

También el Órgano Interno de Control lleva a cabo la revisión de los cheques por depositar en las fechas de los arqueos sorpresivos.

CUADRO N° 13

NGT 13 “USO DEL SELLO FECHADOR “PAGADO”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad cuenta con el sello fechador “Pagado”?	8	0	8
2. ¿La entidad utiliza el sello fechador “Pagado” en los documentos que sustenten el desembolso de dinero en cheque o efectivo?	8	0	8
3. ¿El sello fechador “Pagado” es lo suficientemente legible una vez aplicado en los documentos pagados?	8	0	8
4. ¿Se archiva documentación fuente contable de egreso que tenga el sello fechador “Pagado”?	8	0	8
5. ¿La entidad archiva en condiciones óptimas la documentación fuente contable de egresos?	0	8	8
6. ¿El sello fechador “Pagado” es colocado también en los comprobantes de pago autorizados por la SUNAT?	6	2	8
7. ¿El sello fechador “Pagado” cuenta con espacios para anotar la fecha, N° de cheque, N° de cuenta corriente y otros datos?	8	0	8
8. ¿Después de haberse cancelado una obligación, el sello fechador “Pagado” es estampado en la documentación correspondiente en un tiempo prudencial?	2	6	8
9. ¿El personal responsable resguarda apropiadamente la documentación que aún no tenga el sello fechador “Pagado”?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	50	22	72
TOTAL PORCENTUAL	69.44%	30.56%	100%

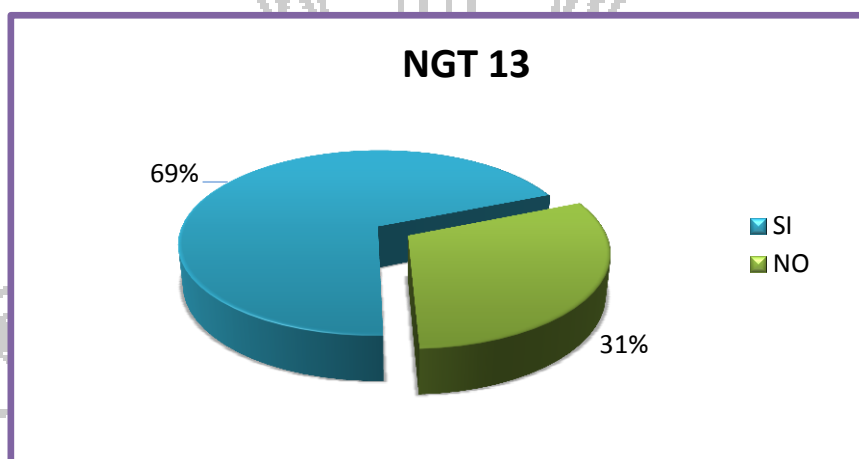
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Este análisis se puede apreciar con más claridad observando el *Gráfico N° 13*.

GRÁFICO N° 13

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 13



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 13.

En el *Cuadro N° 13*, la Unidad de Tesorería cuenta con el sello fechador “Pagado” utilizándolo legiblemente en los documentos que sustenten el desembolso de dinero, ya sean en cheque o efectivo, los cuales proceden a ser archivados, lográndose así el cumplimiento de esta norma según encuesta en un 69.44%.

Pero por otro lado el personal encargado no archiva correctamente y en condiciones óptimas la documentación fuente contable de estos egresos que contienen el sello fechador “Pagado”; como también de los documentos que aún no lo poseen, teniendo en cuenta que la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, nos dice que cada trabajador será responsable de la existencia física, permanencia y conservación de los bienes

patrimoniales que maneja. Cabe decir que el sello fechador “Pagado” no es estampado en su debido momento, pudiendo para así no generar confusiones en cuanto al archivo y registro de los mismos. Toda esta situación lleva a reflejar un 30.56% de incumplimiento en la presente norma.



CUADRO N° 14

NGT 14 “CONCILIACIÓN DE SUB-CUENTAS BANCARIAS DEL TESORO PÚBLICO”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad realiza Conciliaciones Bancarias mensualmente?	1	7	8
2. ¿Las Conciliaciones Bancarias son firmadas por el Tesorero y el Contador General?	8	0	8
3. ¿Los extractos bancarios son remitidos en su integridad y puntualmente por el Banco para la realización de las conciliaciones bancarias?	2	6	8
4. ¿Las conciliaciones bancarias son practicadas por el personal de Tesorería, distintas al cajero y/o al que gire, registre o firme cheques?	7	1	8
5. ¿Cuándo se detectan cargos indebidos o depósitos no registrados por el Banco, se efectúa el trámite correspondiente en un tiempo prudente y/o determinado?	1	7	8
6. ¿La entidad no ha tenido registros errados de ingresos y/o egresos a una cuenta que no corresponde, siendo ésta propia de la institución?	0	8	8
7. ¿El Órgano Interno de Control examina y emite informe de las conciliaciones bancarias practicadas?	8	0	8
8. ¿El personal encargado de las conciliaciones bancarias establece comunicación permanente con la entidad financiera en caso de que la información de las sub-cuentas no sean remitidas a su debido tiempo?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	27	37	64
TOTAL PORCENTUAL	42.19%	57.81%	100%

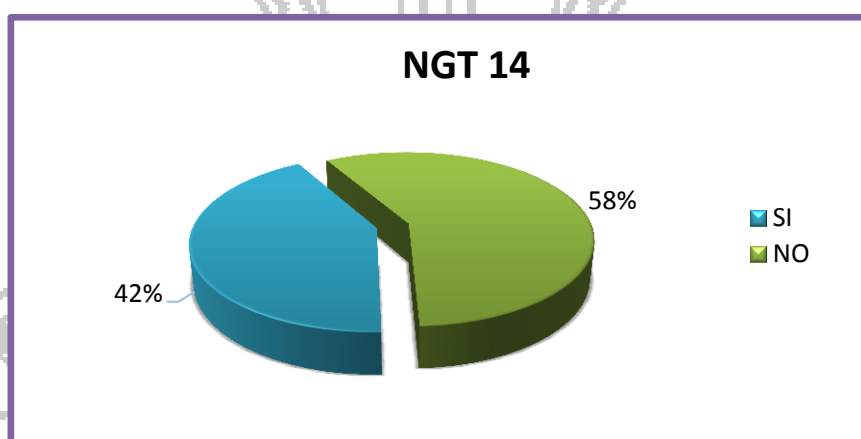
FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

Este análisis se puede apreciar con más claridad observando el *Gráfico N° 14*.

GRÁFICO N° 14

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 14



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 14.

En el *Cuadro N° 14*, apreciamos que la presente norma se cumplió en un 42.19% en cuanto a que las Conciliaciones Bancarias son practicadas por el personal de tesorería distintas al cajero y/o al que gire, registre o firme cheques las cuales proceden a ser firmadas por el Tesorero y el Contador General de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

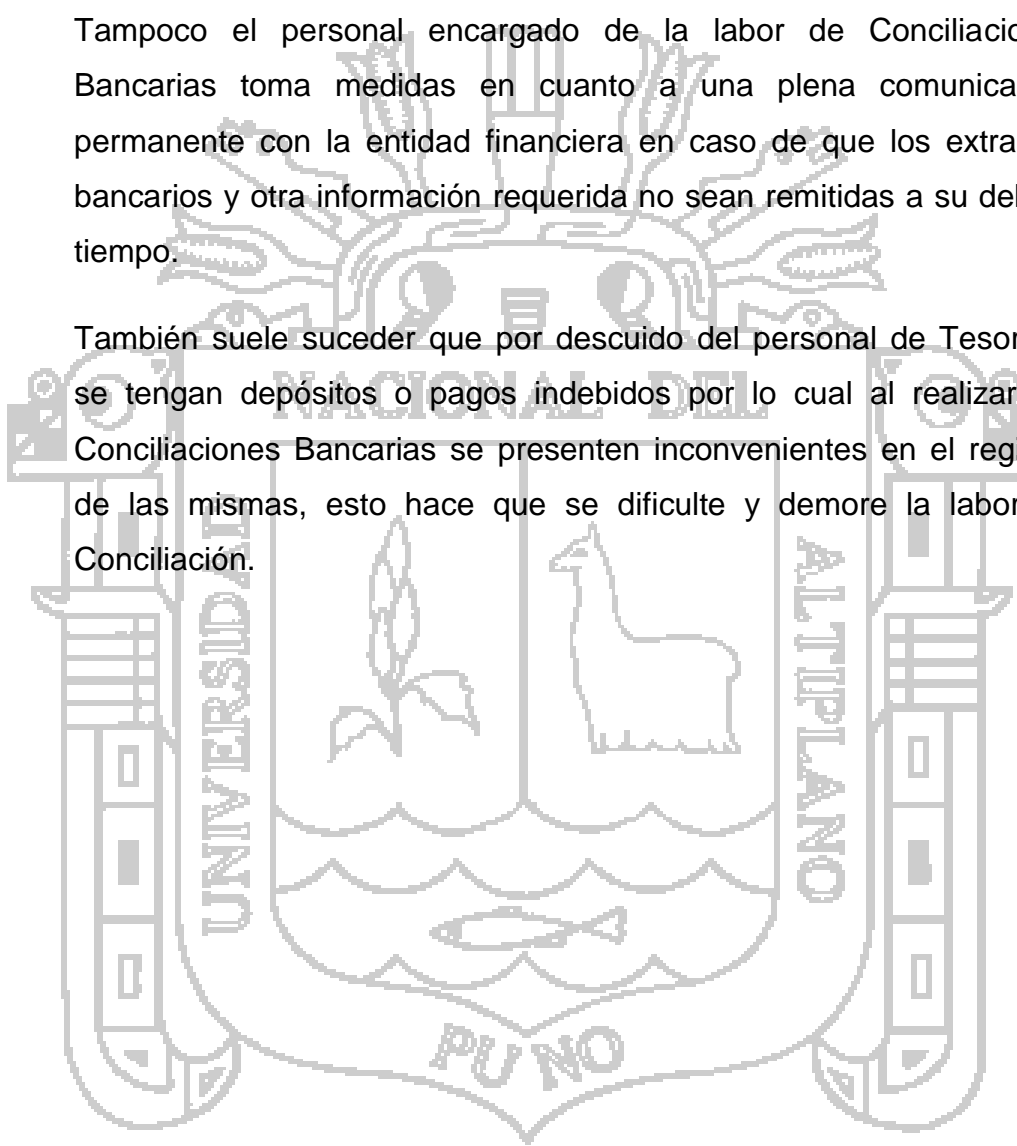
Por otra parte un 57.81% refleja el incumplimiento en la realización de las Conciliaciones Bancarias de forma mensual, tal como lo establece también la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, debido a que como se mencionó en la NGT N° 04 “Apertura de Cuentas y Sub-cuentas Bancarias”, los extractos bancarios del Banco de la Nación no son remitidos en su oportunidad,

es decir, mensualmente, presentándose este problema de forma reiterativa.

Esta situación también no permite detectar a tiempo cualquier cargo indebido o depósito no registrado por el banco para poder corregirlos en su oportunidad.

Tampoco el personal encargado de la labor de Conciliaciones Bancarias toma medidas en cuanto a una plena comunicación permanente con la entidad financiera en caso de que los extractos bancarios y otra información requerida no sean remitidas a su debido tiempo.

También suele suceder que por descuido del personal de Tesorería se tengan depósitos o pagos indebidos por lo cual al realizar las Conciliaciones Bancarias se presenten inconvenientes en el registro de las mismas, esto hace que se dificulte y demore la labor de Conciliación.



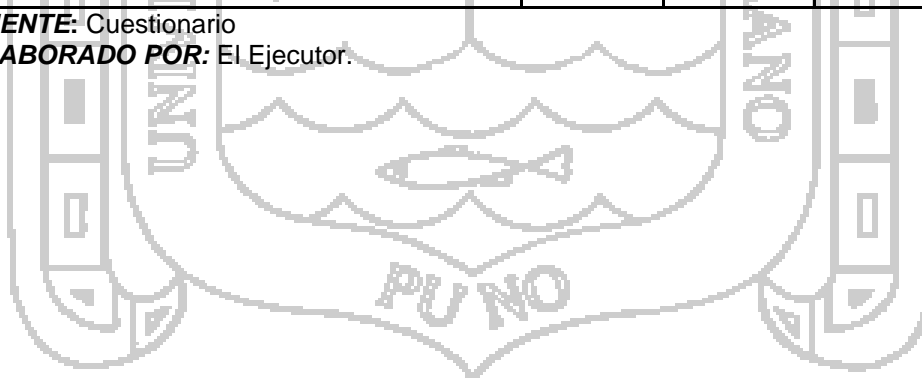
CUADRO N° 15

NGT 15 “FIANZA DE SERVIDORES”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA NGT		
	2012		
	SI	NO	NRO ENCUESTADOS
1. ¿La entidad posee registros internos que indican la cobertura de la fianza de los servidores encargados de la recepción, control y custodia de los recursos públicos?	1	7	8
2. ¿El personal encargado del manejo de los recursos públicos está respaldado por una fianza solvente y suficiente que evite cualquier acto de deshonestidad para con la institución?	0	8	8
3. ¿Existe algún seguro de deshonestidad a favor de la entidad, que respalde actos ilegales de los servidores responsables del manejo y custodia de los recursos públicos?	0	8	8
4. ¿La entidad determinó los cargos específicos al personal obligado a tener fianza?	0	8	8
TOTAL RESPUESTAS	1	31	32
TOTAL PORCENTUAL	3.13%	96.88%	100%

FUENTE: Cuestionario

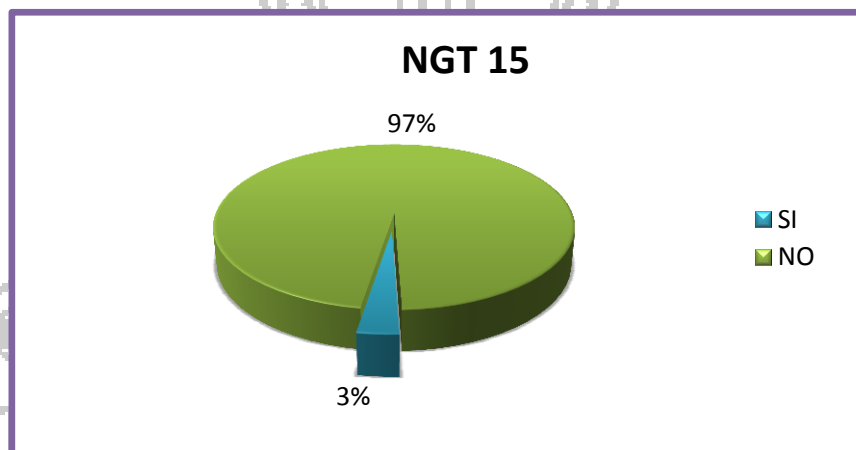
ELABORADO POR: El Ejecutor.



Para apreciar con más claridad este análisis, se observa el *Gráfico N° 15*.

GRÁFICO N° 15

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 15



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 15.

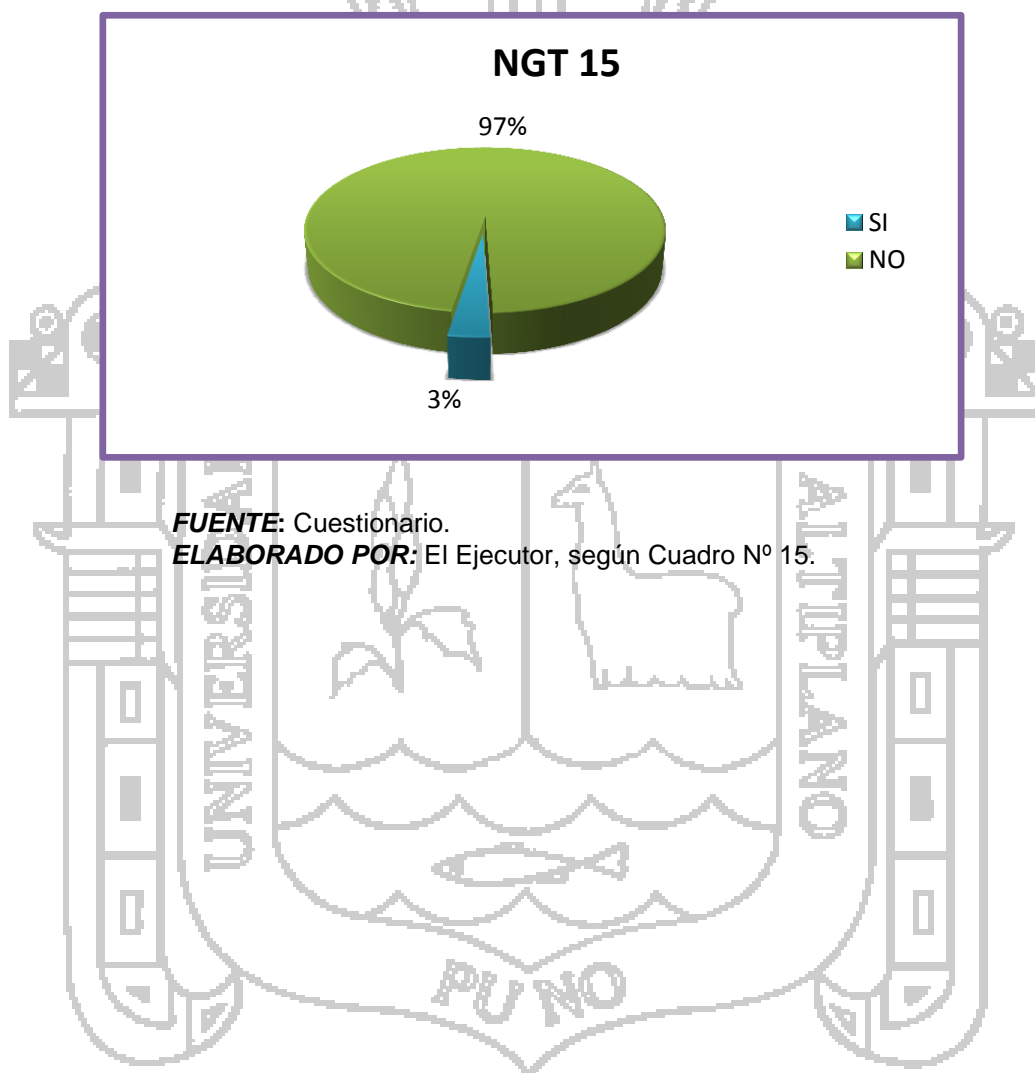
En el *Cuadro N° 15*, esta norma SI es cumplida en un 3.13%, puesto que el personal encargado del manejo de los recursos públicos SI cuenta con una fianza o garantía que evite o respalde cualquier acto de deshonestidad para con la Municipalidad Distrital de Paucarcolla; como también la entidad si ha determinado los cargos específicos a aquel personal que está obligado a tener fianza.

Un 96.88% refleja que la Municipalidad Distrital de Paucarcolla no cuenta con un seguro de deshonestidad o similar que pueda respaldar aquellos actos ilegales por parte del personal responsable del manejo y custodia de los fondos públicos.

Para apreciar con más claridad este análisis, se observa el *Gráfico N° 15*.

GRÁFICO N° 15

CUMPLIMIENTO DE LA NGT N° 15



CUADRO N° 16

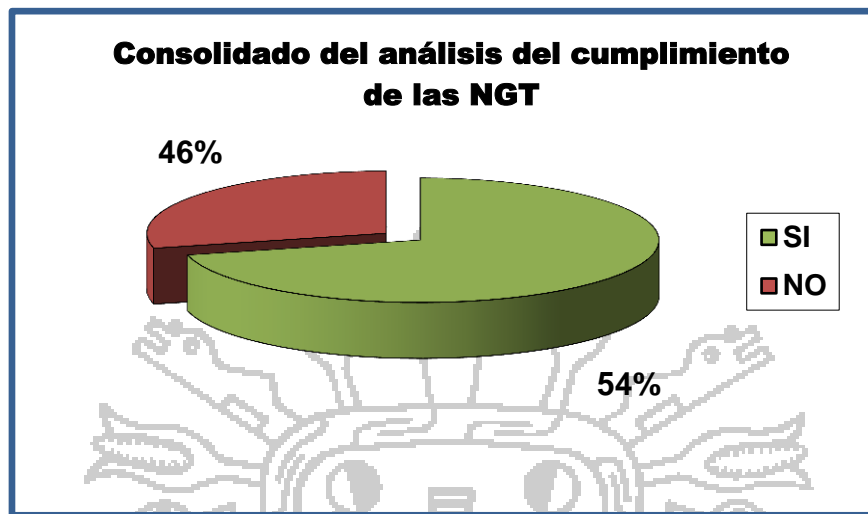
**CONSOLIDADO DEL ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS
GENERALES DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PAUCARCOLLA, PERÍODO 2012**

NORMAS GENERALES DE TESORERÍA	CUMPLIMIENTO DE LAS N.G.T.					
	PERÍODO 2012					
	SI	%	NO	%	TOTAL	%
NGT 01 (Unidad de Caja)	39	54%	33	46%	72	100
NGT 02 (Manejo de Fondos del Tesoro Público a través de Sub-cuentas)	31	97%	1	3%	32	100
NGT 03 (Facultad para el Manejo de Cuentas y Sub-cuentas Bancarias)	30	94%	2	6%	32	100
NGT 04 (Apertura de Cuentas y Sub- cuentas Bancarias)	34	53%	30	47%	64	100
NGT 05 (Uso del Fondo para Pagos en Efectivo)	44	55%	36	45%	80	100
NGT 06 (Uso del Fondo Fijo para Caja Chica)	39	49%	41	51%	80	100
NGT 07 (Reposición Oportuna del Fondo para Pagos en Efectivo y el Fondo para Caja Chica)	18	45%	22	55%	40	100
NGT 08 (Arqueo Sorpresivo)	22	39%	34	61%	56	100
NGT 09 (Transferencia de Fondos)	14	58%	10	42%	24	100
NGT 10 (Medidas de Seguridad para el giro de Cheques y traslado de Fondos)	39	49%	41	51%	80	100
NGT 11 (Cheques a nombre de la Entidad)	15	47%	17	53%	32	100
NGT 12 (Cambio de Cheques Personales)	15	81%	1	6%	16	100
NGT 13 (Uso del sello fechador "Pagado")	50	69%	22	31%	72	100
NGT 14 (Conciliaciones de Sub-cuentas del Tesoro Público)	27	42%	37	58%	64	100
NGT 15 (Fianza de Servidores)	1	3%	31	97%	32	100
TOTALES / PROMEDIO PORCENTUAL	418	54%	358	46%	776	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORADO POR: El Ejecutor.

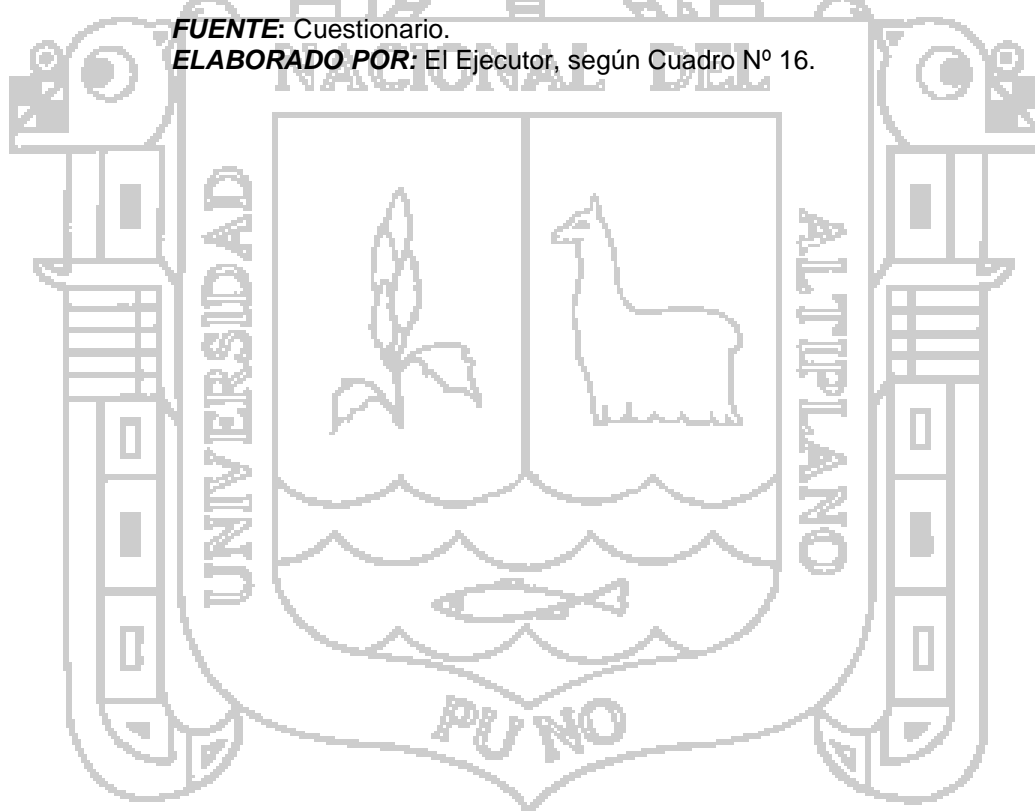
GRÁFICO N° 16

CONSOLIDADO DEL ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NGT



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 16.



CUADRO N° 17

**DETERMINACIÓN DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS
GENERALES DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PAUCARCOLLA, PERÍODO 2012**

NGT	TIEMPO	EXTERNO	SEGURIDAD	PERSONAL	TOTAL
1	16%	19%	39%	100%	44%
2	0%	5%	4%	1%	3%
3	7%	4%	6%	7%	6%
4	8%	55%	20%	15%	25%
5	5%	5%	5%	25%	10%
6	10%	12%	9%	50%	20%
7	8%	10%	70%	72%	40%
8	70%	18%	16%	68%	43%
9	18%	23%	70%	20%	33%
10	10%	16%	90%	85%	50%
11	10%	20%	58%	12%	25%
12	17%	20%	21%	19%	19%
13	38%	5%	39%	6%	22%
14	73%	75%	10%	92%	63%
15	12%	20%	51%	15%	25%
TOTALES \bar{x} %	20%	20%	34%	39%	28%

FUENTE: Cuestionario

ELABORADO POR: El Ejecutor.

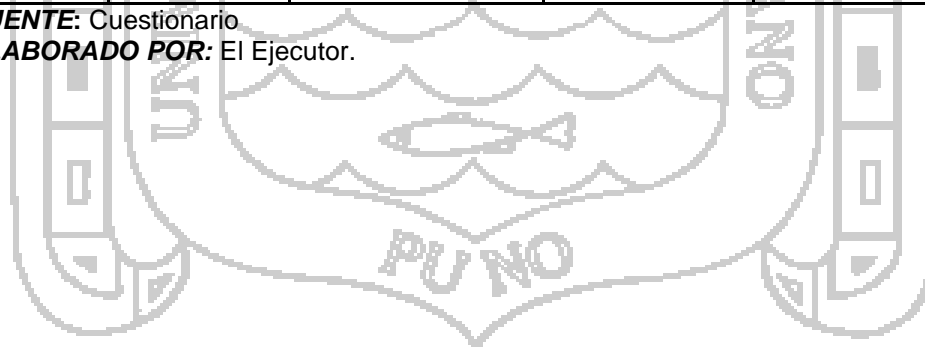
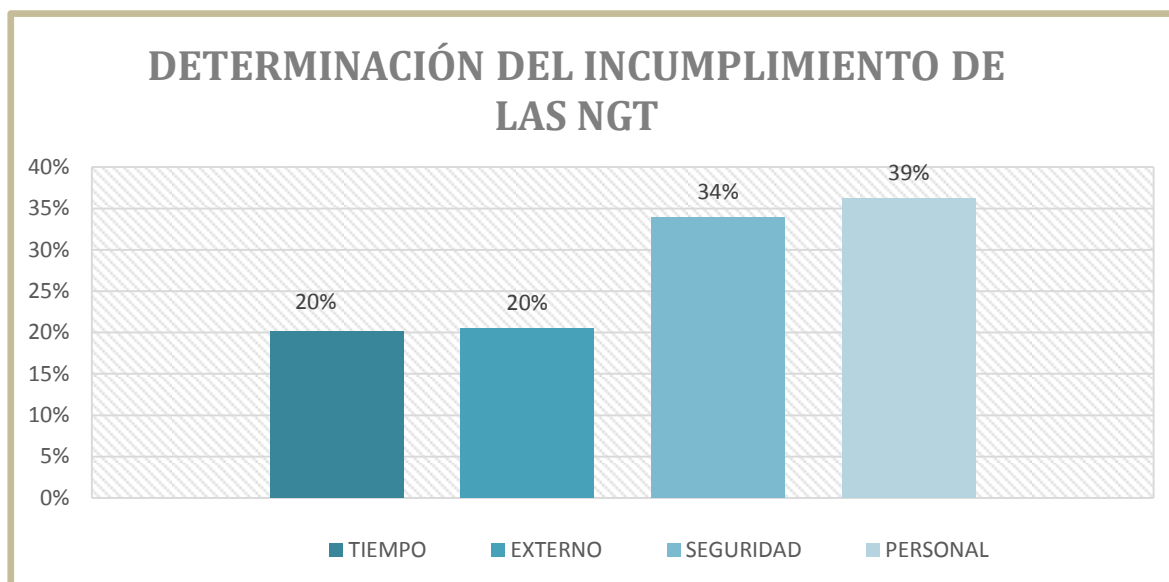


GRÁFICO N° 17

DETERMINACIÓN DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS NGT



FUENTE: Cuestionario.

ELABORADO POR: El Ejecutor, según Cuadro N° 17.

5.2. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DEL SISTEMA DE TESORERÍA CON RESPECTO AL MANEJO EFICIENTE DE FONDOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA.

Para cumplir con este objetivo se requiere determinar la eficiencia con la cual se vienen llevando los recursos públicos frente a las metas físicas que se han propuesto alcanzar, en el marco de las actividades y proyectos que conforman los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

Es por ello que se han propuesto dos fórmulas que buscan establecer el Porcentaje y Rango de Eficiencia que nos permitirán saber si la institución llevó o no a cabo el desempeño eficiente sobre los fondos que manejó durante el periodo correspondiente por cada actividad y proyecto programado.

Esta información está basada en la ejecución de las Actividades y Proyectos según la Evaluación del Plan Operativo 2012, en la que nos muestra las actividades y proyectos más relevantes de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla. Con sus respectivos componentes, unidades de medida, metas físicas y financieras, las cuales se muestran en sus valores programados y ejecutados, todas ellas, como mencionamos anteriormente, se encuentran definidas conforme a los objetivos institucionales que se ha propuesto la Municipalidad.

5.2.1. APLICACIÓN DEL INDICADOR Y RANGO DE EFICIENCIA PARA LA ACTIVIDAD / PROYECTO “DESARROLLO DEL PLANEAMIENTO DE LA GESTIÓN”

A continuación se toma como ejemplo la Actividad / Proyecto “Desarrollo del Planeamiento de la Gestión”, en la cual se hará el uso del Indicador y Rango de Eficiencia propuesto, es así que se procede al desarrollo detallado de ambas fórmulas:

ACTIVIDAD / PROYECTO: Desarrollo del Planeamiento de la Gestión

COMPONENTE: Desarrollo de la Gestión.

ACTIVIDADES / PROYECTOS	COMPONENTE	UNIDAD MEDIDA	META FÍSICA		META FINANCIERA	
			PROGRAMADO Cantidad	EJECUTADO Cantidad	PROGRAMADO S/.	EJECUTADO S/.
Desarrollo del Planeamiento de la Gestión	Desarrollo de la Gestión	Acción	1450	1450	112,108	99,586.82

FUENTE: Evaluación del Plan Operativo Institucional 2012.

Como primer paso, se establece la relación entre dos magnitudes como son las metas físicas y las metas financieras clasificadas dentro del marco de lo programado y ejecutado, las cuales pertenecen a las actividades y proyectos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla durante el periodo 2012.

a. Indicador de Eficiencia Propuesto:

1) Gasto Promedio (GP)

- Gasto Promedio Programado (GPP)

$$GP = \frac{\text{Meta Financiera}}{\text{Meta Física}}$$

$$GPP = \frac{\text{Meta Financiera Programada}}{\text{Meta Física Programada}}$$

$$GPP = \frac{112,108}{1450}$$

$$GPP = 77.32$$

- Gasto Promedio Ejecutado (GPE)

$$GPE = \frac{\text{Meta Financiera Ejecutada}}{\text{Meta Física Ejecutada}}$$

$$GPE = \frac{99,586.82}{1450}$$

$$GPE = 69$$

Como segundo paso, se procede al cálculo de los Gastos Promedios, el cual se deriva en dos fórmulas: Gasto Promedio Programado (GPP) y Gasto Promedio Ejecutado (GPE).

Estas fórmulas toman como base los valores consignados en las metas financieras sobre los valores de las metas físicas, dándonos como resultado el gasto por unidad de cada componente en lo programado y ejecutado respectivamente. Es así que con estos datos se procede a aplicar el Indicador de Eficiencia para posteriormente proceder con el establecimiento de Rangos de Eficiencia.

2) Indicador de Eficiencia (IE)

$$IE = \frac{GPP - GPE}{GPP} \times 100$$

$$IE = \frac{77.32 - 69}{77.32} \times 100$$

$$IE = \frac{8.32}{77.32} \times 100$$

$$IE = 0.1076 \times 100$$

$$IE = 10.76\%$$

Interpretación: Por cada S/. 1.00 de gastos en Desarrollo de la Gestión se ha obtenido un ahorro de S/. 10.76.

Como tercer paso, se establece el Indicador de Eficiencia; esta fórmula toma el Gasto Promedio Programado y lo resta con el gasto Promedio Ejecutado, el valor resultante es dividido entre el Gasto promedio Programado, en otras palabras, esta operación nos permite calcular cuánto es que el valor ahorrado representa frente al total del Gasto Promedio Programado.

Es así que al obtener el valor de la operación se procede a multiplicarla por 100 para establecer el porcentaje de eficiencia correspondiente al componente del objetivo programado.

La interpretación nos señala en este caso que por cada S/. 1.00 que se ha gastado en cada acción realizada en el Desarrollo de la Gestión se ha podido efectuar un ahorro de los fondos correspondientes, por lo tanto un valor porcentual positivo de 10.76% nos indica la existencia de ser muy eficiente.

b. Rango de Eficiencia Propuesto:

1) Rango de Eficiencia (RaE)

$$RaE = \frac{RA/CA \times TA}{RE/CE \times TE}$$

Dónde:

R = Resultado A = Alcanzado

C = Costo E = Esperado

T = Tiempo (1 año)

$$RaE = \frac{1450/99,586.82 \times 1}{1450/112,108 \times 1}$$

$$RaE = \frac{0.01456}{0.01293}$$

$$RaE = 1.13$$

RaE > 1: Muy Eficiente

RaE = 1: Eficiente

RaE < 1: Ineficiente

$$\therefore 1.00 = 1.13 \Rightarrow \text{Muy Eficiente}$$

Como cuarto paso, se procede a determinar el Rango de Eficiencia del componente para poder corroborar los datos resultantes del Indicador de Eficiencia calculado con anterioridad; para lo cual se procede de la siguiente forma:

- Se multiplica el Costo Alcanzado (valor de la Meta Financiera Ejecutada), por el Tiempo Alcanzado (esto equivale a 1 año).
- Se divide el Resultado Alcanzado (valor de la Meta Física Ejecutada), entre el valor resultante de la operación anterior.

- Ahora se procede a multiplicar el Costo Esperado (valor de la Meta Financiera Programada), por el Tiempo Esperado (esto equivale a 1 año).
- Se divide el Resultado Esperado (valor de la Meta Física Programada), entre el valor resultante de la operación anterior.
- Finalmente se dividen los resultados obtenidos de ambas operaciones y nos dará como resultado el número que nos permitirá ubicar si el componente posee o no un manejo eficiente de los fondos.

Es así que para el caso de la Actividad / Proyecto “Desarrollo del Planeamiento de la Gestión” – Componente “Desarrollo de la Gestión”, la fórmula nos ha ofrecido un Rango de Eficiencia 1.13, para lo cual como habíamos mencionado anteriormente, se procede a ubicarla dentro de las escalas o rangos de Eficiencia correspondiente.

Este resultado pertenece a la escala $RaE = >1$, es decir, que éste componente está determinado como Muy Eficiente, ratificando así al Indicador de Eficiencia aplicado con anterioridad.

Como se ha podido apreciar anteriormente, se ha demostrado detalladamente el proceso y cálculo de ambas fórmulas de Eficiencia aplicadas a una Actividad / Proyecto como ejemplo. Es así que a continuación se presenta el Cuadro Consolidado de las Actividades y proyectos más relevantes de la institución con sus respectivas fórmulas de Eficiencia ya determinadas.

CUADRO N° 18

RESUMEN DE EFICIENCIA DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS

(Por Componentes)

Denominación	Subtotales	Porcentaje
Muy Eficiente	7	41%

Eficiente	6	35%
Ineficiente	4	24%
TOTAL	17	100%

Es así por consiguiente que el *Cuadro N° 18* nos muestra un resumen de eficiencia de los 17 componentes pertenecientes a cada Actividad / Proyecto, en la cual podemos ver que de estos 17 componentes, 7 han tenido un manejo “Muy Eficiente” en cuanto a los fondos que se les ha asignado, tal es el caso del Componente “Instalación de Agua”, perteneciente a la Actividad / Proyecto “Instalación de Conducción de Agua Potable” con un 52.40% de eficiencia; 6 nos dan cuenta del manejo “Eficiente” de los fondos en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, en la cual el Componente “Módulo de Aula” de la Actividad / Proyecto “Mejoramiento de la Educación” es el más sobresaliente con un 0.00005% de eficiencia. De otra parte 4 componentes han reflejado el manejo “Ineficiente” de los fondos de la entidad, es así que el Componente “Estudio de Pre Inversión” de la Actividad / Proyecto “Elaboración de Estudios”, nos muestra un -13.01 de eficiencia.

Pero no olvidemos que el presente objetivo busca establecer la implicancia que el incumplimiento de las Normas Generales de Tesorería por parte de la Unidad de Tesorería tiene sobre el manejo eficiente de los fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

Por ello hemos tomado en consideración la Actividad / Proyecto “Elaboración de Estudios” y el Componente “Estudio de Pre Inversión”, ya que éste considera un proceso de diseño y mantenimiento de las acciones permanentes de carácter administrativo en un entorno en el que trabajando en grupos, el personal administrativo de cada área debe cumplir eficientemente objetivos específicos, todo ello orientado a garantizar el apoyo necesario para la gestión institucional.

5.3. PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA OPTIMIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DEL SISTEMA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARCOLLA.

Habiéndose encontrado deficiencias en cuanto al cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería en la Unidad de Tesorería que compromete el manejo eficiente de los fondos en la institución, es que el presente objetivo busca proponer alternativas de solución sobre los factores más importantes que están influyendo entorno al incumplimiento de la normativa y además sobre la consideración de la eficiencia en la gestión administrativa que permita a su vez un manejo eficiente de fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

5.3.1. FACTOR TIEMPO

- 1) La Jefatura de la Unidad de Tesorería debe garantizar que los funcionarios responsables para la realización de los arqueos, lleven a cabo oportuna y organizadamente sus labores asignadas, ofreciéndoles las facilidades y consideraciones necesarias en cuanto al tiempo que requiera su ejecución. (NGT N° 08).
- 2) La Jefatura de la Unidad de Tesorería debe poner de manifiesto al personal encargado de las fases del giro y pago la importancia de estampar en su debido momento el sello fechador “Pagado” en la documentación correspondiente por la cancelación de una obligación, y posteriormente supervisar permanentemente el cumplimiento de esta acción hasta corregir las deficiencias que aún se pudiesen generar al respecto. (NGT N° 13).
- 3) Establecer una comunicación permanente entre el personal de Tesorería y el Banco de la Nación, para poner de manifiesto la necesidad que la Unidad de Tesorería tiene de recibir los Estados de Cuenta de la entidad de manera oportuna, es decir, en forma mensual y que por ende perjudican la realización oportuna de las

Conciliaciones Bancarias y el control permanente en el movimiento de fondos de las cuentas y sub-cuentas bancarias. (NGT N° 14).

5.3.2. FACTOR EXTERNO

- 1) El personal de la Unidad de Tesorería debe aperturar sub cuentas bancarias porque hay algunas dependencias de la Municipalidad que requieren por lo tanto estos deben de ser justificados mediante una evaluación previa a lo que respecta la situación en la que se encuentra. Por otro lado se debe aperturar cuentas en otras entidades financieras para una prevención en caso de poder suceder algún problema que pudiera surgir para así evitar esas inconveniencias. (NGT N° 01, NGT N°02).
- 2) Establecer una comunicación permanente entre el personal de Tesorería y el Banco de la Nación, para poner de manifiesto la remisión de documentos que el banco de la nación tiene que remitir en su integridad y puntualmente tal es el caso de los Extractos Bancarios para que de esa manera obtener la realización de las Conciliaciones porque perjudican la realización oportuna de las Conciliaciones Bancarias y el control permanente en el movimiento de fondos de las cuentas y sub-cuentas bancarias. (NGT N° 14).

5.3.3. FACTOR SEGURIDAD

- 1) Por medidas de seguridad se debe realizar una revisión y mantenimiento periódicos de los equipos informáticos en los cuales se maneja la información de la entidad para evitar fallas de hardware o software inesperados. Asimismo, llevar a cabo una revisión de los sistemas de información y/o programas que se usan para el registro y gestión de datos contables y administrativos, descartando fallas propias del sistema o incursión de software mal intencionado, es decir, virus.

El personal de la Unidad de Tesorería debe tomar mayor cuidado al momento de recibir la documentación de otras áreas, efectuando una revisión rápida de los documentos que crea más susceptibles de presentar fallas, reportándolas en cuanto sean detectadas. (NGT N° 09).

- 2) Solicitar la adquisición de nuevos mobiliarios implementados con dispositivos de seguridad para el resguardo de fondos y cheques por utilizar en la Unidad de Tesorería como también de aquellas dependencias de la institución que ameriten un manejo de fondos por montos considerables que corran el riesgo de ser sustraídas. Es así que por lo pronto se debe de optimizar y/o reparar aquel mobiliario con el que se dispone actualmente, adaptándolos para un manejo seguro de los fondos. (NGT N° 10).
- 5) El Área de Ingresos debe custodiar responsablemente los cheques a nombre de la entidad, resguardándolos en muebles seguros que no estén al alcance del personal o terceros. (NGT N° 11).
- 6) El personal encargado del giro y pago de fondos debe cuidar de que toda la Documentación Fuente Contable de Egresos sea archivada correcta y ordenadamente, protegiéndola en ambientes adecuados que estén fuera del alcance de terceras personas, ya

sea que contengan el sello fechador “Pagado” estampado oportunamente o aún no. (NGT N° 13).

- 7) La Municipalidad Distrital de Paucarcolla debe promover como medida de seguridad de sus fondos, que el personal al cual se determina el manejo de estos cuenta con una fianza o garantía que respalde cualquier acto de deshonestidad para con la institución. Asimismo, la Municipalidad como institución, debe contar con un seguro de deshonestidad que respalde aquellos actos ilegales por parte del personal asignado al manejo y custodia de los fondos. (NGT N° 15).

5.3.4. FACTOR DE PERSONAL

- 1) La Jefatura del Área de Ingresos debe llevar un control y seguimiento sobre aquellas dependencias que captan fondos mediante el establecimiento de cronogramas con plazos improrrogables en el depósito de éstos, como también de la información por recaudación que corresponda.

Asimismo, se debe sancionar al personal que injustificadamente viene llevando a cabo el depósito de fondos y/o remisión de la información por recaudación de forma inoportuna y reiterativa. (NGT N° 01).

- 2) La Unidad de Tesorería debe solicitar la pronta reposición de personal en sus áreas y evitar que un funcionario al cual se le asigna una función específica dentro de la oficina supla otra labor que le dificulte la atención de su propia área. (NGT N° 05 y NGT N° 06).
- 3) El personal de la Unidad de Tesorería asignado para llevar a cabo los arqueos en todas las oficinas y/o dependencias responsables y co-responsables de los fondos y valores de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla debe llevar a cabo el control de éstos

fondos por lo menos una vez al mes en el caso de un arqueo sorpresivo; además de tomar conciencia del gran riesgo que corren al no efectuarse los arqueos periódicamente y en todas las dependencias correspondientes. (NGT N° 08).

- 4) El personal de Tesorería que hace uso de las cajas fuertes u otros muebles que contengan dispositivos de seguridad, deben llevar a cabo el cambio de las claves periódicamente para evitar el robo de fondos y documentación de valor. (NGT N° 10).
- 5) El personal de la Unidad de Tesorería debe evitar llevar a cabo depósitos, pagos o transferencias indebidas, para lo cual debe hacer una revisión preliminar de la documentación que la sustenta. (NGT N° 14).

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

Observando el análisis e interpretación de los 15 cuadros anteriores y el Cuadro N° 16 “Consolidado del Análisis del Cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería”, tenemos un cumplimiento del 54% y un incumplimiento de 46% durante el período 2012; lo cual nos permite deducir que existe un nivel considerable de incumplimiento de las Normas Generales de Tesorería, las cuales afectan el manejo eficiente de los fondos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.

En el Cuadro N° 17 “Determinación del Incumplimiento de las Normas Generales de Tesorería”, del 46% de incumplimiento, se determinó que la causa más influyente de este incumplimiento es el Personal Administrativo (39%) encargado del manejo de fondos en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, los cuales vienen asumiendo escasamente su responsabilidad según las acciones que les compete. Este valor va seguido tras los factores de *Seguridad* (34%), factores *Externos* (20%) y el *Tiempo* (20%);

esta información se puede apreciar con más claridad en el Gráfico N° 17.

Por lo cual cabe decir que la Hipótesis Específica N° 01 *“El nivel de incumplimiento de las Normas del sistema Tesorería es considerable, el cual se ve influenciado por la escasa responsabilidad que asume el personal de la Unidad de Tesorería”*, está ACEPTADA.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02

La Unidad de Tesorería como parte esencial del sistema administrativo encargado del manejo de los fondos de la Municipalidad, se encuentra comprometido con el adecuado cumplimiento de las acciones que le competen frente al logro de una gestión administrativa eficiente. Es por ello, que al existir el incumplimiento de las Normas Generales de Tesorería y por otra parte la ineficiencia en el manejo de fondos de la Actividad / Proyecto “Elaboración de Estudios”, como parte de los objetivos y metas que se ha propuesto alcanzar la entidad, podemos decir que la Hipótesis Específica N° 02 *“Las Normas Generales de Tesorería al no ser cumplidas adecuadamente comprometen el manejo eficiente de fondos en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla”*, está ACEPTADA.

CONCLUSIONES

Se llegó a las siguientes conclusiones que derivan del presente trabajo de investigación:

Primero: Las Normas Generales de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla durante el período 2012 ha tenido un incumplimiento del 46%, no obstante cabe resaltar que de las 15 normas; 03 normas se han cumplido más de un 90%; 05 normas se han cumplido en su mayoría en más de un 50%; 07 normas se han cumplido escasamente lo que significa un porcentaje menor del 50%.

Segundo: En cuanto a la influencia que tiene el incumplimiento de las Normas Generales de Tesorería se ha determinado que del 46% de incumplimiento de la norma; el factor más influyente es el Personal Administrativo de la Unidad de Tesorería encargado del manejo de fondos en la Municipalidad Distrital de Paucarcolla con un 39%, el cual está asumiendo escasamente con su responsabilidad conforme a las acciones que les compete y más aún no se manifiesta una conciencia de eficiencia y mejora a favor del sistema administrativo de la institución; a este factor le siguen los de Seguridad en el manejo de fondos y documentación con un 34%, factores Externos a la Unidad de Tesorería y/o la institución con un 20% y el factor Tiempo con un 20%.

Tercero: El Indicador de Eficiencia aplicado a las actividades y proyectos planteados por la Municipalidad Distrital de Paucarcolla nos muestra una Gestión en lo que se refiere a Estudios de Pre Inversión de -13.01% de eficiencia, corroborando a este valor se tiene el Rango de Eficiencia que determina que dicho componente presenta valores que representan ineficiencia.

Esta información demuestra que los Estudios de Pre Inversión, como parte de un conjunto de actividades y proyectos para el logro de los objetivos y

metas de la institución, de la cual la Unidad de Tesorería forma parte, está afrontando una etapa de ineficiencia en el manejo de recursos y fondos influenciada por el incumplimiento de la normativa en las áreas y dependencias que comprenden los sistemas administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a la formulación de las conclusiones a la presente Investigación, se llegó a las siguientes recomendaciones:

Primero: En lo que respecta al Personal de la Unidad de Tesorería se le recomienda tener propuestas para el mejor manejo de sus acciones y procedimientos que permitan una atención correcta y oportuna en la gestión administrativa de la entidad. Además se recomienda fomentar en el personal una conciencia de seguridad en los fondos y documentación que manejan.

Segundo: En cuanto a Seguridad, hace falta el mantenimiento y adquisición de mobiliario implementado con medidas de seguridad adecuadas al manejo de fondos e información importante; complementariamente se debe contar con seguros que respalden actos ilegales en el manejo y custodia de fondos de la institución.

Respecto a los factores Externos que en muchas ocasiones dificultan una correcta gestión administrativa se recomienda a la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, mediante la Unidad de Tesorería con el apoyo de entidades como la SUNAT, MEF y otras, programen y coordinen charlas u otros mecanismos de capacitación a toda la Municipalidad Distrital dirigidas a mejorar la captación de fondos en las dependencias de la institución como también en la correcta rendición de los Fondos para Pagos en Efectivo y/o Fondo Fijo de Caja Chica.

En cuanto al Tiempo, se recomienda que la Unidad de Tesorería establezca una comunicación permanente con las entidades bancarias con las que trabaja para obtener oportunamente la información que solicita. Por otra parte debe ajustarse los periodos de rendición de fondos como también las medidas correctivas por incumplimiento reiterativo de parte de los usuarios finales. Finalmente se debe supervisar que el personal de Tesorería lleve a cabo oportunamente las acciones que le corresponden.

Tercero: Se recomienda la aplicación de Indicadores y Rangos de Eficiencia, Eficacia y Efectividad de uso interno para la Municipalidad Distrital de Paucarcolla, que permitan evaluar los aciertos y deficiencias en el manejo de los recursos en las actividades y proyectos que comprometen a las áreas y dependencias del sistema administrativo de la institución para de esta forma optimizar y llegar al logro de los objetivos y metas que se ha propuesto alcanzar la Municipalidad Distrital de Paucarcolla.



BIBLIOGRAFÍA

- Ley N° 28693. (22 de Marzo de 2006). *Ley General del Sistema Nacional de Tesorería*.
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Ley N° 27293. (30 de Agosto de 2013). *Diario Oficial el Peruano*.
- Alvarez, J. (2006). *Manual del Sistema Nacional de Tesorería*. Lima: Pacífico.
- Andía, W. (2005). *Gestión Pública*.
- Benito, B. (2001). *Los Principios de Legalidad, Economía, Eficiencia y Eficacia en la Legislación de los OCEX* (47 ed.).
- Cenzo, R. (1996). *Fundamentos de Administración, Concepto y Aplicaciones*. México, México: Prentice - Hall.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo* (Tercera Edición ed.). México, México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de las Personas Altamente Efectivas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- De Los Rios Escobar, D. (2000). *Educación Universitaria: Algunas Propuestas para el Sistema de Acreditación Chileno*. (U. D. Chile, Ed.) Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Diez, M. (1977). *Manual de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: Plus Ultra.
- Dirección G, D. T. (06 de Mayo de 1980). Resolución Directoral N° 026-80-EF/77-15. Normas Generales del Sistema de Tesorería.
- Hanco, M. (2005). *Análisis de las Normas Generales de Tesorería en el Hospital Manuel Nuñez Butrón Puno, Periodos 2003 - 2004*. Puno.
- Instituto Complutense, E. (2007). *Evaluación De La Gobernabilidad Democrática*. Madrid, Perú: Universidad Complutense.
- Judicial, C. E. (1999). *Reforma Judicial: Gestión Administrativa, Soporte de la Función Jurisdiccional*. Lima, Perú.
- Mejía, C. (12 de Octubre de 1998). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*.
- República C, G. d. (23 de Agosto de 2013). Recuperado el 23 de Agosto de 2013, de www.contraloría.gob.pe
- Reyes, A. (2000). *Administración Moderna*. México, México: LIMUSA.
- Rodríguez, J. (1993). *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas* (Tercera Edición ed.). México, México: ECASA.

- Tapia, E. (2001). *Evaluación de la Aplicación de las Normas del Sistema de Abastecimiento y Tesorería en la Sociedad de Beneficiencia Pública de Puno*. Puno.
- Tito, P. (2003). *Análisis y Evaluación de la Aplicación de las Normas de Tesorería en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Períodos 2001 - 2002*. Puno.
- Valdivia, C. (2008). *Ley del Presupuesto de la República*. Lima.
- Valverde, Z. (1990). *Teoría Fundamental del Estado* (Vol. Tomo I).
- Weber, M. (1919). *La política como vocación*.





CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN NORMAS GENERALES DE
TESORERÍA

NGT 01: Unidad de Caja

1) ¿Los recursos financieros, son manejados sólo por la Unidad de Tesorería?

SI NO

2) ¿Existe una Caja Central de captación de recursos efectivos?

SI NO

3) ¿Los cobros en ventanillas son constatados mediante la verificación de cajas registradoras y/o recibos de ingresos?

SI NO

4) ¿Se emite un resumen donde se refleja detalladamente los recursos captados en forma diaria?

SI NO

5) ¿Se tienen otros puntos de captación de recursos aparte de Caja Central?

SI NO

6) ¿El Personal responsable realiza el depósito proveniente de la recaudación de ingresos recibidos dentro de las 24 horas establecidas por norma?

SI NO

7) ¿La Unidad de Tesorería cuenta con una caja fuerte?

SI NO

8) ¿Se centraliza la totalidad de los recursos financieros de la entidad en forma oportuna?

SI NO

- 9) ¿El personal responsable de la captación y aplicación de los fondos de la entidad toma medidas correctivas en cuanto a aquellos fondos no ejecutados de manera oportuna?

 SI NO

NGT 02: Manejo de Fondos del Tesoro Público a través de las Sub-cuentas

- 1) ¿La entidad ha aperturado Sub-cuentas en el Banco de la Nación como parte de la Cuenta Única, autorizadas por la Dirección General del Tesoro Público?

 SI NO

- 2) ¿Las mencionadas Sub-cuentas tienen como finalidad el uso de los fondos recibidos del Tesoro Público?

 SI NO

- 3) ¿Las Sub-cuentas aperturadas llevan la denominación de la institución seguida del código establecido por la DNTP?

 SI NO

- 4) ¿Se ha evitado autorizar la apertura de Sub-cuentas bancarias en otras entidades financieras para el manejo de los fondos del Tesoro Público?

 SI NO

NGT 03: Facultad para el manejo de Cuentas y Sub-cuentas bancarias

- 1) ¿La entidad cuenta con funcionarios autorizados para asumir la representación en el manejo de cuentas y sub-cuentas bancarias ante el Banco de la Nación?

SI NO

- 2) ¿Se tiene actualizada la acreditación de los funcionarios titulares y/o suplentes responsables del manejo de las cuentas y sub-cuentas bancarias?

SI NO

- 3) ¿El personal de manejo de ingresos de caja, registro de libros principales y auxiliares de contabilidad y proceso de control previo no tienen acceso al manejo de las cuentas y sub-cuentas bancarias?

SI NO

- 4) ¿El Director General de Administración o quien haga sus veces asumió la acreditación y autorización de los funcionarios titulares y/o suplentes responsables del manejo de fondos?

SI NO

NGT 04: Apertura de Cuentas y Sub-cuentas Bancarias

- 1) ¿Se ha incrementado la apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias en estos últimos ejercicios?

SI NO

- 2) ¿Se han aperturado cuentas y sub-cuentas bancarias en otra entidad financiera y/o bancaria distinta al Banco de la Nación?

SI NO

- 3) ¿La apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias fueron autorizadas por la Dirección Nacional del Tesoro Público?

SI NO

4) ¿La apertura de cuentas y sub-cuentas bancarias para la entidad se realiza de forma oportuna?

SI NO

5) ¿Se obtienen informes y/o reportes adecuados y oportunos de los cargos y abonos realizados en las cuentas y/o sub-cuentas aperturadas?

SI NO

6) ¿Se solicitó la apertura de cuentas específicas para préstamos y/o donaciones?

SI NO

7) ¿Se mantienen archivadas las Solicitudes de Apertura de Cuenta y Sub-cuentas bancarias?

SI NO

8) ¿Se dispuso un control permanente en el movimiento de fondos?

SI NO

NGT 05: Uso del Fondo para Pagos en Efectivo

1) ¿La entidad cuenta con un Fondo para Pagos en Efectivo?

SI NO

2) ¿El monto asignado para el Fondo para Pagos en Efectivo es razonable?

SI NO

3) ¿La responsabilidad del manejo de Fondos para Pagos en Efectivo recae en un solo funcionario?

 SI NO

4) ¿El funcionario encargado de los manejos de Fondos para Pagos en Efectivo, lleva a cabo la rendición con documentación fuente plenamente autorizada y sustentada?

 SI NO

5) ¿El uso del Fondo para Pagos en Efectivo es de uso exclusivo del personal que labora en la entidad?

 SI NO

6) ¿Se hace uso del giro de cheques a nombre de funcionarios que se encuentren ubicados en un lugar distante de la oficina giradora?

 SI NO

7) ¿Los gastos son sustentados y autorizados en el tiempo establecido según sea el caso?

 SI NO

8) ¿Se efectúan arqueos periódicos y sorpresivos del Fondo para Pagos en Efectivo?

 SI NO

- 9) ¿Las oficinas que solicitan el Fondo para Pagos en Efectivo rinden cuenta documentada del fondo asignado en su totalidad?

 SI NO

- 10) ¿El funcionario responsable del manejo de Fondos para pagos en Efectivo atiende oportunamente las solicitudes de las oficinas que requieren el uso de fondos?

 SI NO

NGT 06: Uso del Fondo para Caja Chica

- 1) ¿La entidad cuenta con un Fondo para caja Chica?

 SI NO

- 2) ¿El monto asignado para caja Chica es razonable?

 SI NO

- 3) ¿La responsabilidad del manejo de Caja Chica recae en un solo funcionario?

 SI NO

- 4) ¿El manejo de los fondos de Caja Chica son autorizados mediante Resolución Rectoral?

 SI NO

- 5) ¿El funcionario encargado de los manejos del Fondo para Caja Chica lleva a cabo la rendición con documentación fuente plenamente autorizada y sustentada?

 SI NO

- 6) ¿El uso del Fondo para Caja Chica es exclusivo para el personal que labora en la entidad?

SI NO

7) ¿El uso del dinero en efectivo se realiza de forma racional?

SI NO

8) ¿Los gastos son sustentados y autorizados en el tiempo establecido según sea el caso?

SI NO

9) ¿Se efectúan arquezos periódicos y sorpresivos al Fondo Fijo para Caja Chica?

SI NO

10) ¿El funcionario responsable del manejo del Fondo Fijo para Caja Chica atiende oportunamente las solicitudes de las oficinas que requieren el uso de fondos?

SI NO

NGT 07: Reposición Oportuna del Fondo para Pagos en Efectivo y del Fondo Fijo para Caja Chica

1) ¿Existe reposición inmediata y oportuna de los fondos asignados?

SI NO

2) ¿La reposición de los fondos asignados se realiza dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de reposición?

SI NO

3) ¿La reposición de fondos se lleva a cabo por medio de la Solicitud de reposición adjuntando a la misma la documentación sustentatoria debidamente autorizada?

SI

NO

4) ¿Se cumplió con los fines para los cuales han sido creados los fondos?

SI

NO

5) ¿Se implementan medidas correctivas que faciliten la reposición oportuna de Fondos para pagos en Efectivo y Fondo Fijo para Caja Chica?

SI

NO

NGT 08: Arqueos Sorpresivos

1) ¿La entidad realiza arqueos sorpresivos de los fondos y valores de la institución?

SI

NO

2) ¿La entidad realiza Arqueos habituales de operación en todas las dependencias que se vean inmersas en el manejo de fondos?

SI

NO

3) ¿La entidad realizó arqueos simultáneos de los fondos de la entidad?

SI

NO

4) ¿Estos arqueos se realizan en todas las oficinas y/o dependencias responsables y co-responsables de los fondos y valores?

SI

NO

5) ¿Los arqueos sorpresivos son llevados por lo menos una vez al mes?

 SI NO

6) ¿Se levantan Actas de los arqueos que se practican?

 SI NO

7) ¿En caso de presentarse anomalías tras los arqueos efectuados se comunica por escrito al Titular de la entidad con la celeridad necesaria?

 SI NO

NGT 09: Transferencias de Fondos

1) ¿Se utilizan Cartas – Orden para la transferencia de fondos entre oficinas y/o dependencias de la entidad?

 SI NO

2) ¿Se cuenta con copias debidamente archivadas de las Cartas Órdenes cursadas al Banco de la Nación para las transferencias de fondos de una cuenta a otra?

 SI NO

3) ¿No se presentaron inconvenientes en cuanto a la transferencia de fondos de la entidad?

 SI NO

NGT 10: Medidas de Seguridad para el Giro de Cheques y Traslado de Fondos

1) ¿La entidad hace uso de cheques pre – numerados?

SI

NO

2) ¿Se empleó sellos protectores sobre los montos consignados en los cheques para evitar adulteraciones?

SI

NO

3) ¿Se cuenta con muebles de seguridad adecuados para la custodia de fondos y de cheques no utilizados?

SI

NO

4) ¿El cambio de claves de las cajas fuertes u otros muebles con dispositivos de seguridad se dan en un tiempo prudente y adecuado?

SI

NO

5) ¿Sólo se firman cheques llenados en tu totalidad?

SI

NO

6) ¿Se cuentan con mecanismos de comunicación oportunos para la suspensión y/o revocatoria de pago de cheques?

SI

NO

7) ¿Se efectúa la recaudación de ingresos, donaciones, encargos, devoluciones y pagos varios por medio de las entidades del Sistema Financiero?

SI

NO

8) ¿La entidad ofrece medidas de seguridad para el traslado de fondos?

SI

NO

9) ¿La entidad ofrece medidas de seguridad en el área de Caja?

SI

NO

10) ¿Se lleva un registro de cheques anulados?

SI

NO

NGT 11: Cheques a nombre de la Entidad

- 1) ¿Los cheques recibidos a nombre de la entidad son depositados en el Banco de la Nación al siguiente día útil de su recepción?

 SI NO

- 2) ¿Los cheques recibidos con montos significativos cuentan con la certificación del Banco contra el cual se giran?

 SI NO

- 3) ¿Los cheques aceptados fueron cruzados en el reverso con el sello restrictivo para ser depositados en la cuenta corriente correspondiente al Banco de la Nación?

 SI NO

- 4) ¿La entidad adopta medidas de seguridad para la recepción y custodia de cheques a su nombre?

 SI NO**NGT 12: Cambio de Cheques Personales**

- 1) ¿La entidad evita el cambio de cheques personales por cualquier motivo o circunstancia?

 SI NO

- 2) ¿El Órgano Interno de Control revisa los cheques recibidos por depositar en las fechas de los arquezos sorpresivos?

 SI NO

NGT 13: Uso del Sello Fechador “Pagado”

1) ¿La entidad cuenta con el sello fechador “Pagado”?

 SI NO

2) ¿La entidad utiliza el sello fechador “Pagado” en los documentos que sustenten el desembolso de dinero en cheque o efectivo?

 SI NO

3) ¿El sello fechador “Pagado” es lo suficientemente legible una vez aplicado en los documentos pagados?

 SI NO

4) ¿Se archiva documentación fuente contable de egreso que tenga el sello fechador “Pagado”?

 SI NO

5) ¿La entidad archiva en condiciones óptimas la documentación fuente contable de egresos?

 SI NO

6) ¿El sello fechador “Pagado” es colocado también en los comprobantes de pago autorizados por la SUNAT?

 SI NO

7) ¿El sello fechador “Pagado” cuenta con espacios para anotar la fecha, N° de cheque, N° de cuenta corriente y otros datos?

 SI NO

8) ¿Después de haberse cancelado una obligación, el sello fechador “Pagado” es estampado en la documentación correspondiente en un tiempo prudencial?

 SI NO

9) ¿El personal responsable resguarda apropiadamente la documentación que aún no tenga el sello fechador “Pagado”?

SI NO**NGT 14: Conciliación de Sub-cuentas Bancarias del Tesoro Público**

1) ¿La entidad realiza Conciliaciones Bancarias mensualmente?

 SI NO

2) ¿Las Conciliaciones Bancarias son firmadas por el Tesorero y el Contador General?

 SI NO

3) ¿Los extractos bancarios son remitidos en su integridad y puntualmente por el Banco para la realización de las conciliaciones bancarias?

 SI NO

4) ¿Las conciliaciones bancarias son practicadas por el personal de Tesorería, distintas al cajero y/o al que gire, registre o firme cheques?

 SI NO

5) ¿Cuándo se detectan cargos indebidos o depósitos no registrados por el Banco, se efectúa el trámite correspondiente en un tiempo prudente y/o determinado?

 SI NO

6) ¿La entidad no ha tenido registros errados de ingresos y/o egresos a una cuenta que no corresponde, siendo ésta propia de la institución?

 SI NO

7) ¿El Órgano Interno de Control examina y emite informe de las conciliaciones bancarias practicadas?

 SI NO

- 8) ¿El personal encargado de las conciliaciones bancarias establece comunicación permanente con la entidad financiera en caso de que la información de las sub – cuentas no sean remitidas a su debido tiempo?

 SI NO

NGT 15: Fianza de Servidores

- 1) ¿La entidad posee registros internos que indican la cobertura de la fianza de los servidores encargados de la recepción, control y custodia de los recursos públicos?

 SI NO

- 2) ¿El personal encargado del manejo de los recursos públicos está respaldado por una fianza solvente y suficiente que evite cualquier acto de deshonestidad para con la institución?

 SI NO

- 3) ¿Existe algún seguro de deshonestidad a favor de la entidad, que respalde actos ilegales de los servidores responsables del manejo y custodia de los recursos públicos?

 SI NO

- 4) ¿La entidad determinó los cargos específicos al personal obligado a tener fianza?

 SI NO