



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS

Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**AMBIENTE DE CONTROL EN LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO - PERÍODO 2018.**

Presentada por:

Bach. FLOR ARACELI LUZA ABARCA

Bach. SHANNEN CEDY VALER NOA

**Para optar al Título Profesional de
Contador Público.**

Asesor:

Mgt. Jorge Oscar Trigoso Delgado

CUSCO – PERÚ

2019



Presentación

Señor. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Dr. Fortunato Endara Mamani. En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos a consideración de usted el presente trabajo de investigación titulado “AMBIENTE DE CONTROL EN LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERIODO 2018”, para optar el título profesional de Contador Público.

Atentamente,

Las autoras



Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos salud y fortaleza, por guiarnos en el camino del bien y permitirnos cada día seguir adelante con nuestras metas y objetivos.

En segundo lugar, agradecemos a nuestras familias por el apoyo incondicional y constante para poder desarrollar el presente trabajo de investigación, así como la fortaleza que nos brindaron para no desistir durante los momentos difíciles.

En tercer lugar, agradecemos a nuestro asesor CPCC. Jorge Oscar Trigos Delgado por orientarnos en el desarrollo del presente trabajo de investigación y brindarnos sus conocimientos.

En cuarto lugar, agradecemos a nuestros dictaminantes Mgt. Magna Asiscla Cusimayta Quispe y el Dr. Wilfredo Gamarra Villanueva por la ayuda brindada.

Flor Araceli Luza Abarca

Shannen Cedy Valer Noa



Dedicatoria

A Dios por la fortaleza que me brinda para seguir avanzando.

Con todo mi amor a mis padres Juan Pablo y Ricardina que son los pilares de mi vida y modelos a seguir quienes con su amor y esfuerzo me han permitido cumplir una meta más. Los quiero, respeto y admiro. A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional en todo momento. A mis abuelos, tíos y primos que con sus consejos y palabras de aliento me impulsaron a llegar a esta etapa de mi vida.

Flor Araceli Luza Abarca

Dedico el presente trabajo a mis padres Walter y Cedy por el apoyo constante y la preocupación diaria desde los inicios de mi formación, por haberme educado con buenos hábitos y valores. A mi hermana Alisson por ser uno de los motivos en mi vida y mi inspiración para seguir cada día. A mi familia en general por darme ánimos y brindarme su ayuda incondicional.

Shannen Cedy Valer Noa



Nombre y Apellidos del Jurado de la Tesis y del Asesor

DICTAMINANTES:

- MGT. Magna Asiscla Cusimayta Quispe
- MGT. Wilfredo Gamarra Villanueva

REPLICANTES:

- DR. Jose Daniel Paliza Pérez
- MGT. Paola Estrada Sánchez

ASESOR:

- MGT. Jorge Oscar Trigoso Delgado



Índice

| | |
|---|------|
| Presentación..... | ii |
| Agradecimientos..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Nombre y Apellidos del Jurado de la Tesis y del Asesor..... | v |
| Índice..... | vi |
| Índice de Tablas..... | x |
| Índice de Figuras..... | xii |
| Resumen..... | xiii |
| Abstract..... | xv |
| Listado de Abreviaturas..... | xvii |

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

| | |
|--|---|
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.2 Formulación del Problema..... | 4 |
| 1.2.1 Problema General..... | 4 |
| 1.2.2 Problemas Específicos..... | 4 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación..... | 5 |
| 1.3.1 Objetivos General..... | 5 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 5 |
| 1.4 Justificación de la Investigación..... | 5 |
| 1.4.1 Implicancias Prácticas..... | 5 |
| 1.4.2 Valor Teórico..... | 5 |
| 1.4.3 Utilidad Metodológica..... | 5 |
| 1.4.4 Relevancia Social..... | 6 |
| 1.4.5 Viabilidad o Factibilidad..... | 6 |



| | | |
|-------|--|---|
| 1.5 | Delimitación de la Investigación | 6 |
| 1.5.1 | Delimitación Temporal | 6 |
| 1.5.2 | Delimitación Espacial | 6 |
| 1.5.3 | Delimitación Conceptual | 6 |

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

| | | |
|--------|--|----|
| 2.1 | Antecedentes de la Investigación..... | 7 |
| 2.1.1 | Antecedentes Internacionales | 7 |
| 2.1.2 | Antecedentes Nacionales | 8 |
| 2.1.3 | Antecedentes Locales | 11 |
| 2.2 | Bases Legales..... | 13 |
| 2.3 | Bases Teóricas | 16 |
| 2.3.1 | Sistema de Control Interno | 16 |
| 2.3.2 | Componentes del Sistema de Control Interno | 17 |
| 2.3.3 | Control Interno..... | 18 |
| 2.3.4 | Objetivos del Control Interno | 19 |
| 2.3.5 | Roles y Responsabilidades del Control Interno..... | 21 |
| 2.3.6 | Informe Coso II..... | 23 |
| 2.3.7 | Informe Coso III | 26 |
| 2.3.8 | Ambiente de Control..... | 30 |
| 2.3.9 | Normas Generales para el Ambiente de Control | 32 |
| 2.3.10 | Sistema Nacional de Tesorería | 37 |
| 2.3.11 | Ley Orgánica de Municipalidades | 41 |
| 2.3.12 | Municipalidad Provincial del Cusco..... | 42 |
| 2.3.13 | Oficina de Tesorería | 47 |
| 2.3.14 | Procesos de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco | 48 |



| | | |
|--------|--|----|
| 2.3.15 | Ley N° 27815 Código de Ética de la Función Pública | 51 |
| 2.4 | Marco Conceptual..... | 54 |
| 2.5 | Formulación de Hipótesis | 56 |
| 2.5.1 | Hipótesis General..... | 56 |
| 2.5.2 | Hipótesis Específicas | 56 |
| 2.6 | Variable de estudio | 56 |
| 2.6.1 | Variable..... | 56 |
| 2.6.2 | Conceptualización de la Variable | 56 |
| 2.6.3 | Operacionalización de la Variable..... | 58 |

CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Tipo de Investigación | 59 |
| 3.2 | Enfoque de Investigación | 59 |
| 3.3 | Diseño de Investigación..... | 59 |
| 3.4 | Alcance de la Investigación | 59 |
| 3.5 | Población y Muestra de la Investigación | 59 |
| 3.5.1 | Población | 59 |
| 3.5.2 | Muestra | 60 |
| 3.6 | Técnicas e Instrumentos de recolección de datos | 60 |
| 3.7 | Procesamiento de datos..... | 60 |

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | Resultados de la entrevista..... | 61 |
| 4.2 | Resultados del Cuestionario | 65 |
| 4.2.1 | Resultados respecto al objetivo específico a..... | 65 |
| 4.2.2 | Resultados respecto al objetivo específico b | 72 |



| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.3 | Resultados respecto al objetivo específico c..... | 78 |
|-------|---|----|

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

| | | |
|---|--|-----|
| 5.1 | Descripción de los Hallazgos más Relevantes y Significativos | 85 |
| 5.2 | Comparación Crítica con la Literatura Existente..... | 87 |
| 5.3 | Limitaciones de Estudio | 89 |
| 5.4 | Implicancia del Estudio | 89 |
| CONCLUSIONES..... | | 91 |
| RECOMENDACIONES | | 93 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 94 |
| ANEXOS | | 97 |
| Matriz de Consistencia | | 97 |
| Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos..... | | 98 |
| Instrumento de Recolección de datos | | 100 |
| Ambiente de Control | | 100 |
| Suma de Valores..... | | 100 |
| Comentarios..... | | 100 |
| Validación de Instrumento..... | | 102 |
| Documentos Sustentatorios del trabajo de investigación | | 105 |
| Documentos Normativos de la Municipalidad Provincial del Cusco..... | | 128 |



Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Roles y responsabilidades del control interno</i> | 22 |
| Tabla 2. <i>Componentes y Principios según el COSO III.</i> | 29 |
| Tabla 3. <i>¿La municipalidad tiene formalizado un Código de Ética o de Conducta?</i> | 66 |
| Tabla 4. <i>¿Se cumple este Código de Conducta en todos los niveles de la Municipalidad?</i> | 67 |
| Tabla 5. <i>¿Se ha realizado alguna charla de sensibilización sobre ética, integridad y su importancia en la función Pública?</i> | 68 |
| Tabla 6. <i>¿Se hace énfasis en las responsabilidades de cada empleado de la Oficina de Tesorería frente al control interno de la municipalidad?</i> | 69 |
| Tabla 7. <i>¿Se tiene establecido un procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta de la Oficina de Tesorería de la municipalidad?</i> | 70 |
| Tabla 8. <i>Grado de desarrollo de la Integridad y Valores en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.</i> | 71 |
| Tabla 9. <i>¿La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la municipalidad y se ajusta a la realidad de la Oficina de Tesorería?</i> | 72 |
| Tabla 10. <i>¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la Oficina de Tesorería de la municipalidad y están debidamente delimitadas?</i> | 73 |
| Tabla 11. <i>¿La municipalidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado y que refleja la realidad de la Oficina de Tesorería?</i> | 74 |
| Tabla 12. <i>¿Todas las personas que laboran la Oficina de Tesorería de la municipalidad ocupan plazas previstas en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y un cargo incluido en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP?</i> | 75 |
| Tabla 13. <i>¿Se han elaborado el manual de procedimiento (MAPRO) con sus respectivos flujos de información debidamente actualizada según la realidad de la Oficina de Tesorería?</i> | 76 |
| Tabla 14. <i>Grado de desarrollo de la Estructura organizacional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.</i> | 77 |



| | |
|--|----|
| Tabla 15. <i>¿Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo de la Oficina de Tesorería previsto en el CAP y se han plasmado en un documento normativo (perfil del cargo)?.....</i> | 78 |
| Tabla 16. <i>¿La municipalidad cuenta con estudios de carga laboral de la Oficina de Tesorería, perfiles por cargo, identificación de exceso o carencia de personal?.....</i> | 79 |
| Tabla 17. <i>¿La municipalidad tiene formalizado su Reglamento Interno de Trabajo (RIT) debidamente actualizado?.....</i> | 80 |
| Tabla 18. <i>¿La municipalidad tiene formalizado un programa de capacitación para el personal de la Oficina de Tesorería?</i> | 81 |
| Tabla 19. <i>¿Existe un procedimiento formalizado para evaluar la competencia profesional y/o el desempeño del personal que labora en la Oficina de Tesorería de la municipalidad?</i> | 82 |
| Tabla 20. <i>Grado de desarrollo de la Competencia profesional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.</i> | 83 |
| Tabla 21. <i>Grado de desarrollo del Ambiente de Control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.....</i> | 84 |



Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Componentes del Sistema de Control Interno según el COSO III. | 28 |
| <i>Figura 2.</i> Etapa del Gasto Público. | 38 |
| <i>Figura 3.</i> Recepción, Custodia y Control de Cartas Fianza - Primera Parte. | 49 |
| <i>Figura 4.</i> Recepción, Custodia y Control de Cartas Fianza - Segunda Parte. | 49 |
| <i>Figura 5.</i> Recepción, Custodia y Control de Cartas Fianza - Tercera Parte. | 50 |
| <i>Figura 6.</i> Pago de Órdenes de Compra u Órdenes de Servicios. | 50 |
| <i>Figura 7.</i> Pago de Planilla de Remuneraciones. | 51 |



Resumen

El Problema que se evidencia en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco sería la falta de un adecuado ambiente de control debido a las falencias que presenta, lo que trasciende en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz. Entre los problemas originados se evidencia que existen faltantes de fondos, deficiencia en la coordinación de la Oficina de Tesorería con la Oficina de Logística, así como también no se rinde con la totalidad de encargos internos y viáticos.

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar cuál es el grado de desarrollo del ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco. Los objetivos específicos son: Determinar cuál es el grado desarrollo de la integridad y valores éticos en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018, determinar cuál es el grado desarrollo de la estructura organizacional en los trabajadores de la en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 y determinar cuál es el grado desarrollo de la competencia profesional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.

En cuanto a la metodología es de tipo básica, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. La población y muestra está conformado por la totalidad de los trabajadores de la Oficina de Tesorería que está constituido por 18 trabajadores.

Como la hipótesis general menciona: El ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 es repetible. Las Hipótesis específicas: la integridad y valores éticos en la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 es repetible La estructura organizacional en la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco,



período 2018 es repetible. La competencia profesional en los trabajadores de la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, periodo 2018 es repetible.

De los resultados del presente trabajo de investigación se obtuvieron la siguiente conclusión: El ambiente de Control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco período 2018 está en nivel inicial, debido a que en su mayoría el personal de la mencionada oficina no tiene conocimiento sobre el Código de Ética o de Conducta que rigen su accionar de cada trabajador, así como los documentos normativos que regulan las funciones de la Oficina de Tesorería. Igualmente la asignación de autoridad y responsabilidad no fue la adecuada en razón que no fueron asignadas por los jefes inmediatos.

Palabras Claves: Ambiente de Control, integridad y valores éticos, estructura organizacional, competencia profesional, cultura organizacional, normas de conducta.



Abstract

The problem that is evident in the Treasury Office of the Provincial Municipality of Cusco would be the lack of an adequate control environment due to the shortcomings it presents, which transcends in the fulfillment of institutional goals and objectives in an efficient and effective way. Among the problems originated, it is evident that there are lack of funds, deficiency in the coordination of the Treasury Office with the Logistics Office, as well as not surrendering with all the internal orders and per diem.

The main objective of this research is to determine the degree of development of the control environment in the Treasury Office of the Provincial Municipality of Cusco. The specific objectives are: Determine the degree of development of integrity and ethical values in the workers of the Treasury Office of the Provincial Municipality of Cusco, period 2018, determine the degree of development of the organizational structure in the workers of the in the Treasury Office of the Provincial Municipality of Cusco, period 2018 and determine the degree of development of professional competence in the workers of the Treasury Office of the Provincial Municipality of Cusco, period 2018.

As for the methodology, it is basic, with a quantitative approach and a non-experimental design. The population and sample is made up of all the workers in the Treasury Office, which is made up of 18 workers.

As the general hypothesis mentions: The control environment in the Treasury Office of the Provincial Municipality of Cusco, 2018 period is repeatable. Specific hypotheses: integrity and ethical values in the Treasury office of the Provincial Municipality of Cusco, period 2018 is repeatable. The organizational structure in the Treasury office of the Provincial Municipality of Cusco, period 2018 is repeatable. The professional



competence in the workers of the Treasury office of the Provincial Municipality of Cusco, period 2018 is repeatable.

The following conclusion was obtained from the results of this research work: The Control environment in the Treasury Office of the Provincial Municipality of Cusco, period 2018, is at the initial level, due to the fact that most of the staff of the aforementioned office do not have Knowledge of the Code of Ethics or Conduct that governs the actions of each worker, as well as the normative documents that regulate the functions of the Treasury Office. Likewise, the assignment of authority and responsibility was not adequate because they were not assigned by the immediate bosses.

Key Words: Control Environment, integrity and ethical values, organizational structure, professional competence, organizational culture, rules of conduct.



Listado de Abreviaturas

| | |
|--------|---|
| CGR: | Contraloría General de la República |
| COSO: | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission. |
| MOF: | Manual de Organización y Funciones |
| ROF: | Reglamento de Organización y Funciones |
| MAPRO: | Manual de Procedimientos |
| CAP: | Cuadro de Asignación de Personal |
| CAS: | Contratación Administrativa de Servicios |



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Según la Guía para las normas de control interno para el sector público, el control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a riesgos y dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos gerenciales siguientes: ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operación, cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y salvaguarda de los recursos para evitar pérdida, mal uso y daño.

En el Perú, se aprobó la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidos de corrupción, buscando el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Dentro de esta ley, precisa que uno de los componentes del sistema de control interno, es el ambiente de control, el cual es entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.

Según Mantillana S. (1998), el ambiente de control es el principal componente ya que influencia la conciencia de control en sus empleados incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad; así como, define la filosofía de la empresa en lo que tiene que ver con el control y la forma en la que opera la administración, es decir, en la manera como organiza a las persona, asigna autoridad, responsabilidades y finalmente la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.



A pesar de estas normas, en los últimos años, los gobiernos nacionales, regionales y locales han sido materia de investigación judicial debido al incumplimiento de deberes, actos de corrupción y mala gestión, situación que se debe principalmente a que no se cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno.

Ahora, considerando que el ambiente de control, es el que establece el entorno de una organización, teniendo influencia en la conciencia que tenga el personal sobre el control, es importante revisar como se viene promoviendo este componente en las entidades del estado. Asimismo, las Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, precisan que la calidad del ambiente es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

La Municipalidad Provincial del Cusco como gobierno local de personería jurídica de derecho público fomenta el desarrollo integral, sostenible y armónico dentro de su jurisdicción, con la adecuada prestación de servicios públicos conforme a las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo para superar la pobreza, exclusión y el atraso económico.

La Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco es la responsable directa de la gestión de los ingresos y egresos de la municipalidad, así como, de las actividades de programación de caja, recepción, custodia de fondos, su distribución y utilización, además de otras funciones que le asigne la Oficina General de Administración.

En la Oficina de Tesorería existe ciertas falencias que no permite el cumplimiento de metas y objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz, es así, que el Órgano de Control Institucional y por la Contraloría General de la República, durante el año 2018 reveló debilidades de control interno en sus diversos informes de control simultáneo, los cuales se



encuentran publicados en el portal web de la Contraloría, entre los principales aspectos relevantes están las siguientes:

- Inadecuado registro de entrega de efectivo para manejo de sencillo a los cajeros recaudadores genera riesgo de utilización indebida de fondos o la posible existencia de faltantes; asimismo, precisa que existe retraso en la entrega de las cartas fianzas a la Oficina de Tesorería genera riesgo de pérdida y deterioro, finalmente se precisa que los fondos recaudados no son depositados dentro de los plazos generando riesgo de sustracción, robo o pérdida¹.
- La oficina de tesorería desconoce el acta suscrita por el proveedor para custodia de los bienes generando el riesgo de que se pague sin que se entregue la totalidad de los mismos².
- Los encargos internos otorgados bajo la modalidad habilitos y viáticos se encuentran pendientes de rendición³

Como se observa, existen deficiencias en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad y esto principalmente se debe a que no se encuentra adecuadamente implementado el sistema de control interno de la misma, puesto que de ser así, no existirían observaciones realizadas por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control.

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación evaluará la situación de los factores del componente ambiente de control, con la finalidad de determinar cuál es el grado de desarrollo de los mismos, enfocándonos en tres de las ocho normas básicas que contiene dicho componente, que son: integridad y valores éticos, puesto que cuando no se tiene integridad hay incongruencia entre los objetivos y el resultado, entre lo esperado y lo obtenido; estructura organizacional pues es a través de ella que se planean, ejecutan, controlan y monitorean las actividades relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos;

¹ Según Orientación de oficio de N° 874-OCI/MPC-2018 emitida al Alcalde el 23 de octubre de 2018.

² Según Informe de Acción Simultánea N° 001-2019-OCI/0385-AS

³ Según Informe de Acción Simultánea N° 018-2018-OCI/0385-AS



competencia profesional, pues ello está basado en las políticas y asignación de autoridad y responsabilidad en la Oficina de Tesorería.

Cabe mencionar que, en la Oficina de Tesorería es importante que se desarrolle bien la integridad y valores, pues esta área maneja fondos públicos; asimismo, sin una adecuada estructura organizacional, no se podrían definir adecuadamente las funciones en dicha área para la recaudación, pagos, transferencias financieras entre otros y sin la competencia profesional, el personal que labora no desarrollaría las funciones que le son encomendadas.

De continuar dicha situación en la Oficina de Tesorería por un inadecuado ambiente de control, se podrían generar responsabilidades administrativas, civiles y penales en el personal de la Municipalidad Provincial de Cusco.

Este trabajo servirá para proporcionar recomendaciones que sirvan para la mejora de la gestión de dicha área, según los resultados obtenidos.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es el grado de desarrollo del ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la integridad y valores éticos en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018?
- b. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la estructura organizacional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018?
- c. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la competencia profesional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018?



1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos General

Determinar cuál es el grado de desarrollo de ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar cuál es el grado de desarrollo de la integridad y valores éticos en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.
- b. Determinar cuál es el grado de desarrollo de la estructura organizacional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.
- c. Determinar cuál es el grado de desarrollo de las competencia profesional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Implicancias Prácticas

Con los resultados del presente trabajo de investigación se promoverá el mejoramiento y fortalecimiento de la Gestión Pública mediante un Ambiente de Control adecuado.

1.4.2 Valor Teórico

El presente trabajo de investigación servirá de base para futuras Investigaciones sobre Control Interno, aportando conocimiento para otros trabajos de investigación.

1.4.3 Utilidad Metodológica

El presente trabajo servirá como instrumento de recolección de datos para investigaciones que tengan relación con el tema.



1.4.4 Relevancia Social

El presente trabajo de investigación tiene una relevancia social en la Municipalidad Provincial del Cusco debido a que los resultados obtenidos beneficiaran con el establecimiento del componente ambiente de control de la Oficina de Tesorería, de la misma manera será favorable para otros Gobiernos Regionales y Locales.

1.4.5 Viabilidad o Factibilidad

El presente trabajo de investigación fue viable, porque se cuenta con acceso a la entidad que nos proporciona información necesaria para su desarrollo, de la misma manera se cuenta con antecedentes y recursos económicos para llevar a cabo el presente estudio.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

La investigación está comprendida en el período 2018.

1.5.2 Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Provincial del Cusco, región Cusco.

1.5.3 Delimitación Conceptual

El presente trabajo de investigación se centró en el ambiente de control y sus sub componentes, el mismo que se encontrara adecuadamente definido en el presente trabajo de investigación.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

- La Tesis “**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO**”, publicada en el año 2014, por Eulalia Alexandra Solís Solís, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para optar el grado de Magister en Auditoría Gubernamental. Teniendo como objetivo principal evaluar el sistema de control interno en los procesos de recaudación y su incidencia en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, con el propósito de obtener información confiable y oportuna, proteger y utilizar adecuadamente los recursos disponibles, todo esto enmarcado dentro de las disposiciones y la normativa aplicable al respecto. Entre sus objetivos específicos están Diagnosticar el proceso de control interno aplicado en tesorería para identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta. Analizar los procesos de tesorería para fortalecer el control interno. Proponer la elaboración de planes o programas de control interno específicos en los procesos de tesorería para facilitar la gestión administrativa. El resultado obtenido de la investigación muestra que en lo referente a recursos tecnológicos, no cuentan con un software adecuado para el registro y proceso de datos por lo que no pueden obtener informes oportunos, por ejemplo para emitir un reporte de cartera vencida de un determinado contribuyente, tienen que revisar cada rubro por cada sistema. Con esto se corre el riesgo de cometer errores u omisiones ya que se los consolida en un informe en Excel y no se puede contar con un reporte de forma automática ocasionando además demoras. En el plan operativo anual 2013 tienen programado cambiar el sistema informático, pero solo se ha cambiado el equipo de cómputo.



- La tesis **“EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO IMPLANTADO EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES”**, publicada en el año 2008, por Daniela Katherine Avilés Encalada de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, para optar el Título de Auditor en Control de Gestión. El objetivo principal de este trabajo de investigación es exponer el análisis efectuado sobre el funcionamiento del sistema de control interno imperante en entidades específicas del sector público no financiero, las cuales forman parte del sector eléctrico, sector salud y sector productivo. Teniendo como resultado que en nuestro país es la Contraloría General del Estado el ente regulador y fiscalizador que evalúa e informa las debilidades detectadas en el sistema de control interno de las entidades públicas y recomienda la adopción de medidas para solucionarlas y para evitar el incremento de riesgo de fraudes, para esto emitió las Normas de Control Interno como guía para que las instituciones públicas creen su propio marco de control con el fin de garantizar la correcta administración de sus bienes y recursos.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- La Tesis **“DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS - CAJAMARCA, 2017”**, publicada en el año 2018, por Elsa Deisi Soto Orrillo de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, para optar bel título profesional de Contador Público. La investigación tiene como objetivo principal describir el estado situacional del Ambiente de Control Interno en la Municipalidad Distrital de Jesús - Cajamarca, 2017. Entre sus objetivos específicos están Verificar si la alta dirección demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos en la en la Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca, determinar si la gerencia establece con la supervisión de la alta dirección las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y



responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos en la Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca, analizar si la alta dirección demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a personal competente en la Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca, y determinar si la alta dirección define las responsabilidades de las personas para la consecución de los objetivos de la Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca. Teniendo como resultado que la alta dirección no demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos en la municipalidad distrital de Jesús – Cajamarca, ya que según la investigación realizada el análisis demuestra que tiene un nivel de cumplimiento medio, debido a que no se encuentra con un buen nivel de implementación en los documentos de gestión donde de 9 rubros existe 4 rubros que no cuentan con la documentación requerida, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.

- La tesis **“CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ, 2015.”**, publicada en el año 2016, por Vilma Leucadia Flores Castillo, de la Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, para optar el título Profesional de Contador Público. Teniendo como objetivo principal determinar el control interno en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. Entre sus objetivos específicos están describir el control interno en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz y describir la gestión en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Teniendo como objetivo principal determinar el control interno en la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. Obteniendo el siguiente resultado que se describió el Control Interno en cada uno de sus componentes, consistentes en ambiente de control; evaluación de riesgo; actividades de



control gerencial; información y comunicación; supervisión; encontrándose que los resultados empíricos se corresponden con las posturas teóricas y normativas del control interno, los cuales contribuyen de manera significativa en la gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad provincial de Huaraz, dinamizando su funcionamiento. Además se describió la gestión en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, en la que los resultados empíricos demuestran que en la entidad se han logrado los objetivos, se ha cumplido las funciones, las normas y procedimientos; así como también con las responsabilidades.

- La tesis “**CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARIBAMBA**”, publicada el año 2013, por Tomasa Giovana Arizapana Renojo de la Facultad de Contabilidad de la Universidad Nacional del Centro del Perú, para optar el grado de Contador Público. El objetivo principal de este trabajo es determinar como el control interno influye en el desarrollo efectivo del área de tesorería de la municipalidad distrital de Huaribamba. Entre sus objetivos específicos están analizar como las teorías de control interno inciden en la eficacia del área de tesorería de la municipalidad distrital de Huaribamba y analizar como los tipos de control interno inciden en la eficiencia del área de tesorería de la municipalidad distrital de Huaribamba. Respecto al resultado de la investigación el control interno no funciona adecuadamente en la municipalidad distrital de Huaribamba, el cual no permite el manejo adecuado de sus funciones e informaciones de los ingresos y egresos con la finalidad de generar una indicación desconfiable de su situación y sus operaciones en la entidad, con su presupuesto considerado como instrumento de la gestión de la tesorería que permite a la entidad lograr sus objetivos y metas contenidas en sus planes y metas.



2.1.3 Antecedentes Locales

- La tesis “**AMBIENTE DE CONTROL EN EL ÁREA DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CANCHIS, PERIODO 2016**”, publicada en el año 2017, por Miriam Banesa Huilla Vera, de la facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, para optar el título de Contador Público. El objetivo principal de este trabajo de investigación es describir la situación actual del Ambiente de Control en el área de Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, periodo – 2016. Sus objetivos específicos son describir la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en el área de Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, describir la situación actual de la Competencia Professional en el área de Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, y describir la situación actual de la Asignación de Autoridad y Responsabilidad en el área de Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, 2016. Teniendo como resultado que la situación actual en el área de Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, presenta faltas por el incumplimiento y demora en los procesos operativos del área con relación a los factores: Administración de Recursos Humanos, Competencia Profesional y Asignación de Autoridad y Responsabilidad de acuerdo a toda la encuesta realizada, donde la aplicación de los factores, fueron calificadas como limitadas según la tabla N° 1 que el 65% de funcionarios y directivos tienen desconocimiento por la falta e incumplimiento de los procesos operativos por falta de políticas.

- La tesis “**CONTROL INTERNO Y MANEJO DE FONDOS DE CAJA CHICA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN TUTELAR, MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES MADRE DE DIOS, 2017**”, publicada el año 2017, por Marilia Macochoa Sahuarico de la facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, para optar el título de



Contador Público. El objetivo de la presente investigación es determinar cuál es la relación que existe entre el control interno y el manejo de fondos de caja chica de la Unidad de Investigación Tutelar del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Madre de Dios, 2017. Entre sus objetivos específicos están establecer cuál es la relación que existe entre el ambiente de control y el manejo de fondos de caja chica, entre las actividades de control y el manejo de fondos de caja chica, y entre el monitoreo y el manejo de fondos de caja chica de la Unidad de Investigación Tutelar del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Madre de Dios, 2017. Teniendo como resultado el nivel de relación positiva entre la variable 1 control interno y la variable 2 manejo de fondos de caja chica, según r de Pearson que alcanza una correlación de 0.140, y el coeficiente de determinación r^2 (Nagelkerke) es de 0,0196, es decir, que el manejo de fondos de caja chica depende del control interno sólo un 1.96%. Así mismo, los datos a nivel descriptivo en forma general muestran que tanto el control interno como el manejo de fondos de caja chica no son óptimos en la Unidad de Investigación Tutelar del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Madre de Dios; evidenciándose la necesidad de implementar mecanismos que procuren un mejor control interno y manejo de fondos de caja chica.

- La tesis **“CONTROL INTERNO EN LA OFICINA DE LOGÍSTICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANGANI PERÍODO - 2017”**, publicada el año 2018, por Marizol Phoccohuanca Apaza de la facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, para optar el título de Contador Público. El objetivo de la presente investigación es determinar cuál es la situación de madurez del control interno en la Oficina de Logística de la Municipalidad Distrital de Marangani período 2017. Entre sus objetivos específicos están determinar cómo se encuentra el Ambiente de control, determinar cómo se encuentra la Evaluación de riesgos y determinar cómo se encuentra las Actividades de Control en la oficina de logística de la Municipalidad



Distrital de Maranganí periodo 2017. Teniendo como resultado que la situación de la madurez del Control Interno en la Oficina de Logística de la Municipalidad Distrital de Maranganí periodo 2017, está en una etapa inicial de implementación, así tenemos en la Tabla 1 y Tabla 28 el personal encargado de esta oficina desconoce el sistema de control interno, esto por falta de capacitación del personal, desconocimientos de sus funciones establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado.

2.2 Bases Legales

- **Constitución Política del Perú**

En el artículo 82 establece que La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada que goza de autonomía y además de ser el órgano superior del Sistema Nacional de Control que supervisa los actos de las instituciones sujetas a control.

- **Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República**

La presente Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. Dentro de esta Ley se encuentra el Control interno que son las acciones que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente y el responsable de fomentar y supervisar el funcionamiento del control es el Titular de la entidad, contribuyendo así al logro de los objetivos de la entidad.

- **Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado**

Esta Ley establece las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control contra los actos indebidos o de corrupción para el logro



de los fines, objetivos y metas institucionales. Siendo aplicadas por los órganos y personal de la administración institucional, así como por el órgano de control institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia.

- **Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG – Normas de Control Interno**

Las Normas de Control Interno tienen como objetivo el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública. Se aplica a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables o funcionarios de la administración gubernamental.

- **Decreto de Urgencia N° 067-2009 – Decreto de Urgencia que modifica el artículo 10 de la Ley N° 28716.**

Este decreto nos indica que el marco normativo y la normativa técnica de control que dicte la Contraloría General de la República serán de aplicación progresiva teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades así como la disponibilidad de recursos presupuestales, debiendo entrar en vigencia cuando se culmine con la aprobación de todas las Leyes de Organización y Funciones de los diversos Sectores del Gobierno Nacional y de sus respectivos documentos de gestión, así como cuando el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público - SIAF SP versión II, el cual incluirá el módulo de evaluación de Control Interno, esté implementado en los tres niveles de gobierno.

- **Ley N° 29743 – Ley que modifica el artículo 10 de la Ley 28716**

Esta Ley indica el marco normativo y la normativa técnica de control que emite la Contraloría General de la República en el proceso de implantación del sistema de control interno, toma en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades, proyectos de inversión, actividades y programas sociales que estas administran.



- **Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que aprueba la Directiva N°013-2016-CG/GPROD “Implementación del Control Interno en las Entidades del Estado”**

Esta Directiva tiene por finalidad fortalecer el control interno en las entidades del Estado para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de recursos del Estado y dentro de sus objetivos es la de regular el modelo y los plazos para la implementación del Sistema de Control Interno que deben realizar las entidades del Estado en sus tres niveles de gobierno.

- **Resolución de Contraloría General N° 004 – 2017–CG - Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado**

Es un documento orientador y complementario utilizado por funcionarios y servidores públicos de las entidades del Estado sujetas a control con el fin de Orientar el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control interno en las entidades del Estado de los tres niveles de gobierno, para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.

- **Resolución de Contraloría General N°146-2019-CG que aprueba la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG Implementación del Sistema del Control Interno en las Entidades del Estado**

Esta Directiva tiene por finalidad lograr que las entidades del Estado implementen el Sistema de Control Interno como una herramienta de gestión permanente, que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueve una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.



- **Ley N° 28693 - Ley General del Sistema Nacional de Tesorería**

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería y se encuentran sujetas todas las Entidades y organismos integrantes de los niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local.

- **Resolución Directoral N° 002 -2007-EF-77.15 aprueba la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15**

La presente Directiva tiene como objetivo establecer las disposiciones y procedimientos generales relacionados con la ejecución financiera y demás operaciones de tesorería, además de las condiciones y plazos para el cierre de cada año, a ser aplicados por las Unidades Ejecutoras de los Pliegos Presupuestarios del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales; así como de los Gobiernos Locales; en este último caso incluye disposiciones específicas que, adicionalmente, deben ser cumplidas por dicho nivel de gobierno.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizado e instituido en cada entidad del Estado, para la consecución de los siguientes objetivos:

- a. Promover y optimizar, la eficiencia y eficacia, ética, transparencia y economía de las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.



- c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de información.
- e. Fomentar e impulsar la práctica de los valores institucionales.
- f. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

(Ley N°28716, 2006)

2.3.2 Componentes del Sistema de Control Interno

a) **Ambiente de Control:** El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas.

b) **Evaluación de Riesgos:** El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. La evaluación del riesgo comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno.

c) **Actividades de Control:** Las actividades de control se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control. Las



actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o detectivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control.

d) **Información y Comunicación:** La información y comunicación para mejorar el control interno se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno. La comunicación es el proceso continuo de suministro, intercambio y obtención de información necesaria

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

(Yábar Santillán , 2017)

2.3.3 Control Interno

El control interno podría definirse como el conjunto de acciones de cautela que se realiza antes, durante y después de la ejecución de los procesos u operaciones en una entidad, con el fin de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta, eficaz y eficientemente, y coadyuve con el logro de los objetivos y misión institucional. El desarrollo e implementación del control interno es responsabilidad de las autoridades,



funcionarios y servidores de las entidades del Estado (Consortio de Investigación Económica y Social, 2015).

El control interno es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas (Contraloría General de la República, 2016).

Importancia del Control Interno

El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. A continuación, se presentan los principales beneficios:

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

(Contraloría General de la República, 2014)

2.3.4 Objetivos del Control Interno

Los objetivos del Control Interno para el Sector público son los siguientes:



a) Gestión Pública

Busca promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios. Este objetivo está relacionado con los controles internos que adopta la entidad pública para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas. La eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La economía se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos físicos, financieros y humanos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible.

b) Lucha Anticorrupción

Busca proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal. Este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la entidad pública para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o apropiaciones indebidas, que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de dispendio, irregularidad o uso ilegal de recursos.

c) Legalidad

Busca cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales. Este objetivo está relacionado con el hecho que la entidad pública, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, asegura que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos y concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental; así como con el cumplimiento de sus competencias y funciones.



d) Rendición de Cuentas y Acceso a la Información Pública

Busca elaborar información válida y confiable, presentada con oportunidad. Este objetivo está relacionado con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la entidad pública para asegurar que su información elaborada sea válida y confiable y revelada razonablemente en los informes. Una información es válida y confiable porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron realmente y porque cumple con las condiciones necesarias para ser considerada como tal. Una información confiable es aquella que brinda confianza a quien la utiliza.

(Contraloría General de la República, 2014)

2.3.5 Roles y Responsabilidades del Control Interno

El Control Interno al ser una herramienta de gestión debe ser implementado por las propias entidades del Estado. Por ello, corresponde al titular y a los funcionarios la implementación y el funcionamiento del control interno en sus procesos, actividades, recursos y operaciones, orientando su ejecución al cumplimiento de sus objetivos. Por otro lado, existen otros actores externos que deben brindar orientaciones para el mejor desarrollo del control interno, así como realizar la evaluación del mismo, como son la Contraloría General, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría. En la tabla que sigue a continuación se presenta a todos los actores involucrados en el Control Interno, así como sus respectivos roles y responsabilidades.



Tabla 1.
Roles y responsabilidades del control interno

| Actor | Rol y Responsabilidad |
|--|---|
| Interno a la entidad Todos los integrantes que conforman una entidad son responsables del Control Interno. | |
| Gerentes/ Directores/ Ministros/ Alcaldes/ Presidentes Regionales/ Todo personal responsable de la dirección de una entidad | Son los responsables directos de todas las actividades de una organización, incluyendo el diseño, la implementación, la supervisión de su correcto funcionamiento, el mantenimiento y la documentación del sistema de Control Interno. Sus responsabilidades varían de acuerdo a su función en la entidad y las características propias de la entidad. |
| Auditores Internos | Son los responsables de examinar y contribuir a la continua efectividad del sistema de Control Interno a través de sus evaluaciones y recomendaciones y, por lo tanto, desempeñan un papel importante en el ejercicio de un Control Interno efectivo. Sin embargo, no tienen una responsabilidad general primaria sobre el diseño, puesta en marcha, mantenimiento y documentación del Control Interno. |
| Personal | Es el responsable de contribuir al Control Interno. El Control Interno es parte implícita y explícita de las funciones de cada uno. Todos los miembros del personal juegan un rol al efectuar el control y deben ser responsables por reportar problemas de operaciones, de no cumplimiento al código de conducta o de violaciones a la política |
| Externo a la entidad Las partes externas también juegan un rol importante en el proceso de Control Interno. Pueden contribuir a que la organización alcance sus objetivos o pueden proveer información útil para efectuar el Control Interno. De cualquier modo, no son responsables del diseño, puesta en marcha, adecuado funcionamiento, mantenimiento o documentación del sistema de Control Interno | |



| | |
|--|---|
| CGR | Es la responsable, en el marco de sus funciones, de fortalecer y promover el Control Interno efectivo en las entidades del Estado. La evaluación del Control Interno es esencial para el cumplimiento de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y las auditorías financieras y operativas, quienes comunican sus hallazgos y recomendaciones a los interesados |
| Sociedades de Auditoría / Auditores Externos | Son las responsables de hacer auditoría, por encargo, a algunas entidades públicas. Ellos y sus cuerpos de profesionales deben asesorar y dar recomendaciones de Control Interno. |
| Congreso de la República | Es el responsable de aprobar normas de rango de ley que tienen incidencia en el fortalecimiento e implementación del Control Interno por parte de todas las entidades del Estado. |
| Órganos rectores (ministerios, reguladoras, etc.) | Son los responsables, a partir de su rol rector y especializado, de establecer las reglas y directivas sectoriales las cuales contribuyen indirectamente al fortalecimiento e implementación de controles internos |
| Otros participantes | Son los responsables de interactuar con las entidades (beneficiarios, proveedores, etc.) y proveer información relacionada con el logro de los objetivos. |

(Yábar Santillán , 2017)

2.3.6 Informe Coso II

Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad. Como formalidad de prevención, detección y mitigación a dichos riesgos, el E.R.M. determino 8 componentes



interrelacionados, los cuales muestra como la alta gerencia opera un negocio, y como están integrados dentro del proceso administrativo: Ambiente Interno, Definición de Objetivos, Identificación de eventos, Valoración de Riesgos, Respuesta al riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo (Estupiñán Gaitán, 2015) .

Según COSO II, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

Objetivos

Dentro de este contexto, el modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- **Objetivos estratégicos.** Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.
- **Objetivos operativos.** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros.** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.
- **Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio.** Se trata de aquellos



objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación

Elementos

El modelo interrelaciona cada uno de los cuatro objetivos, con cada uno de los ocho elementos:

- **Ambiente interno.** El ambiente interno de la compañía es la base sobre la que se sitúan el resto de elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su “apetito” de riesgo.
- **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión establecidas.
- **Identificación de acontecimientos.** La incertidumbre existe y, por tanto, se deben considerar aspectos externos e internos que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Resulta pues imprescindible dentro del modelo la identificación de dichos acontecimientos, que podrán ser negativos, o positivos.
- **Evaluación de riesgos.** Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).



- **Respuesta al riesgo.** La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.
- **Actividades de control.** Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.
- **Información y comunicación.** La adecuada información es necesaria a todos los niveles de la organización, de cara a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos. Además para conseguir que ERM funcione de manera efectiva es necesario un adecuado tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que implica la necesidad de unos sistemas de información adecuados. Por su parte, la información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos.
- **Supervisión.** La metodología ERM debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.

(Estupiñán Gaitán, 2015)

2.3.7 Informe Coso III

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la



administración y de los directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

El modelo de control interno COSO 2013 (COSO III) está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente (Estupiñán Gaitán, 2015).

Componentes del sistema de control interno

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión. Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales. Existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional que es representada en forma de cubo de la siguiente manera:



Figura 1. Componentes del Sistema de Control Interno según el COSO III.



Fuente: Obtenido del Libro Control Interno y Fraudes: Análisis del Informe COSO I, II Y III “Ecoe Ediciones”

Los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes son interdependientes, existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos. Así mismo, dentro de cada componente el marco establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales y son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno.



Tabla 2. Componentes y Principios según el COSO III.

| Componente | Principios | |
|-------------------------------|--|--|
| Ambiente de Control | 1. Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos | 1. Filosofía de la Dirección 2. Integridad y valores éticos |
| | 2. Independencia de la supervisión del Control Interno. | |
| | 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos | 3. Administración estratégica 4. Estructura organizacional |
| | 4. Competencia profesional | 5. Administración de los recursos humanos 6. Competencia profesional |
| | 5. Responsable del Control Interno | 7. Asignación de autoridad y responsabilidad 8. Órgano de Control Institucional |
| Evaluación del Riesgo | 6. Objetivos Claros | 1. Planeamiento de la administración de riesgos |
| | 7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos | 2. Identificación de los riesgos 3. Valoración de los riesgos 4. Respuesta al riesgo |
| | 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos | |
| | 9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno | |
| Actividades de Control | 10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar. | 1. Procedimientos de autorización y aprobación 2. Segregación de funciones 3. Evaluación costo-beneficio 4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos |



| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| | | <p>5. Verificaciones y conciliaciones</p> <p>6. Evaluación de desempeño</p> <p>7. Rendición de cuentas</p> |
| | 11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales. | 10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones |
| | 12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos | 8. Documentación de procesos, actividades y tareas 9. Revisión de procesos, actividades y tareas |
| Información y Comunicación | 13. Información de calidad para el Control Interno | <p>1. Funciones y características de la información</p> <p>2. Información y responsabilidad</p> <p>3. Calidad y suficiencia de la información</p> <p>4. Sistemas de información</p> <p>5. Flexibilidad al cambio</p> <p>6. Archivo institucional</p> |
| | 14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno | 7. Comunicación interna 9. Canales de comunicación |
| | 15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno | 8. Comunicación externa |
| Actividades de Supervisión | 16. Evaluación para comprobar el Control Interno | A. Actividades de prevención y monitoreo |
| | 17. Comunicación de deficiencias de Control Interno | <p>B. Seguimiento de resultados</p> <p>C. Compromisos de mejoramiento</p> |

(Estupiñán Gaitán, 2015)



2.3.8 Ambiente de Control

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno.

Comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas (Contraloría General de la República, 2014).

El ambiente de Control también denominado entorno de control está definido por las normas, procesos y estructuras que guían al personal de la organización, en el desempeño de sus responsabilidades de cara al control interno y a la toma de decisiones. El entorno de control establece la disciplina que soporta la evaluación de riesgos que inciden en la consecución de objetivos de la organización; la ejecución de las actividades de control; el uso de los sistemas de información y comunicación y el desarrollo de las actividades de supervisión (COSO, 2013).

Según el Informe COSO II, el ambiente interno es el fundamento de todos los otros componentes del E.R.M., creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, como también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos. Existen varios elementos importantes que influyen dentro del ambiente interno, los cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse como son los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, el estilo de operación de la administración, la manera de asignar



autoridad y responsabilidad, la filosofía de la administración del riesgo (Estupiñán Gaitán, 2015).

2.3.9 Normas Generales para el Ambiente de Control

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

a) Filosofía de Dirección

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

Para lo cual el Titular o funcionario designado debe:

- ✓ Evaluar y supervisar continuamente el funcionamiento adecuado del control interno en la entidad y transmitir a todos los niveles de la entidad.
- ✓ Hacer entender al personal la importancia de la responsabilidad de ejercer y ejecutar los controles internos, ya que cada miembro cumple un rol importante dentro de la entidad. También debe lograr que éstas sean asumidas con seriedad e incentivar una actitud positiva hacia el control interno.
- ✓ Propiciar un ambiente que motive la propuesta de medidas que contribuyan al perfeccionamiento del control interno y al desarrollo de la cultura de control institucional.



- ✓ Facilitar, promover, reconocer y valorar los aportes del personal estimulando la mejora continua en los procesos de la entidad.
- ✓ Integrar el control interno a todos los procesos, actividades y tareas de la entidad.
A este propósito contribuye el ambiente de confianza entre el personal.

b) Integridad y valores éticos

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

Los principios y valores éticos son fundamentales para el ambiente de control de las entidades. Debido a que éstos rigen la conducta de los individuos, sus acciones deben ir más allá del solo cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones normativas.

El titular o funcionario designado debe incorporar estos principios y valores como parte de la cultura organizacional, de manera que subsistan a los cambios de las personas que ocupan temporalmente los cargos en una entidad. También debe contribuir a su fortalecimiento en el marco de la vida institucional y su entorno.

El titular o funcionario designado juega un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control. La demostración y la persistencia en un comportamiento ético por parte del titular y los funcionarios son de vital importancia para los objetivos del control interno.



c) Estructura Organizacional

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

La determinación la estructura organizativa debe estar precedida de un análisis que permita elegir la que mejor contribuya al logro de los objetivos estratégicos y los objetivos de los planes operativos anuales. Para ello debe analizarse, entre otros:

- ✓ La eficacia de los procesos operativos.
- ✓ La velocidad de respuesta de la entidad frente a cambios internos y externos.
- ✓ La calidad y naturaleza de los productos o servicios brindados.
- ✓ La satisfacción de los clientes, usuarios o ciudadanía.
- ✓ La identificación de necesidades y recursos para las operaciones futuras.
- ✓ Las unidades orgánicas o áreas existentes.
- ✓ Los canales de comunicación y coordinación, informales, formales y multidireccionales que contribuyen a los ajustes necesarios de la estructura organizativa.

La determinación de la estructura organizativa se da mediante normas, procesos de programación de puestos y contratación del personal necesario para cubrir dichos puestos con respecto de los recursos materiales debe programarse la adquisición de bienes y contratación de servicios requeridos, así como la estructura de soporte para su administración, incluyendo la programación y administración de los recursos financieros.

Las entidades públicas, de acuerdo con la normativa vigente emitida por los organismos competentes, deben diseñar su estructura orgánica, la misma que no solo debe contener unidades sino también considerar los procesos, operaciones, tipo y grado de autoridad en relación con los niveles jerárquicos, canales y medios de comunicación, así



como las instancias de coordinación interna e interinstitucional que resulten apropiadas. El resultado de toda esta labor debe formalizarse en manuales de procesos, de organización y funciones y organigramas.

La dimensión de la estructura organizativa estará en función de la naturaleza, complejidad y extensión de los procesos, actividades y tareas, en concordancia con la misión establecida en su ley de creación.

d) Administración de los recursos humanos

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

La eficacia del funcionamiento de los sistemas de control interno radica en el elemento humano. De allí la importancia del desempeño de cada uno de los miembros de la entidad y de cuán claro comprendan su rol en el cumplimiento de los objetivos. En efecto, la aplicación exitosa de las medidas, mecanismos y procedimientos de control implantados por la administración está sujeta, en gran parte, a la calidad del potencial del recurso humano con que se cuente.

e) Competencia profesional

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

La competencia incluye el conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ética, ordenada, económica, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.



f) Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad, para lo cual el titular o funcionario designado debe:

- ✓ Tomar las acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la entidad tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Los funcionarios y servidores públicos tienen la responsabilidad de mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades demostrando preocupación e interés en el desempeño de su labor.
- ✓ Establecer los límites para la delegación de autoridad hacia niveles operativos de los procesos y actividades propias de la entidad, en la medida en que ésta favorezca el cumplimiento de sus objetivos.

Toda delegación incluye la necesidad de autorizar y aprobar, cuando sea necesario, los resultados obtenidos como producto de la autoridad asignada. Es necesario considerar que la delegación de autoridad no exime a los funcionarios y servidores públicos de la responsabilidad conferida como consecuencia de dicha delegaciones, es decir, la autoridad se delega, en tanto que la responsabilidad se comparte.

La asignación de autoridad y responsabilidad debe estar definida y contenida en los documentos normativos de la entidad, los cuales deben ser de conocimiento del personal en general. Todo el personal que labora en las entidades del Estado debe asumir sus responsabilidades en relación con las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupa. En este sentido, cada funcionario o servidor público es responsable de sus actos y debe rendir cuenta de los mismos.

g) Órgano de Control Institucional

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



Los Órganos de Control Institucional realizan sus funciones de control gubernamental con arreglo a la normativa del SNC y sujetos a la supervisión de la CGR. Los productos generados por el Órgano de Control Institucional no deben limitarse a evaluar los procesos de control vigentes, sino que deben extenderse a la identificación de necesidades u oportunidades de mejora en los demás procesos de la entidad, tales como aquellos relacionados con la confiabilidad de los registros y estados financieros, la calidad de los productos y servicios y la eficiencia de las operaciones, entre otros.

(Contraloría General de la República, 2006)

2.3.10 Sistema Nacional de Tesorería

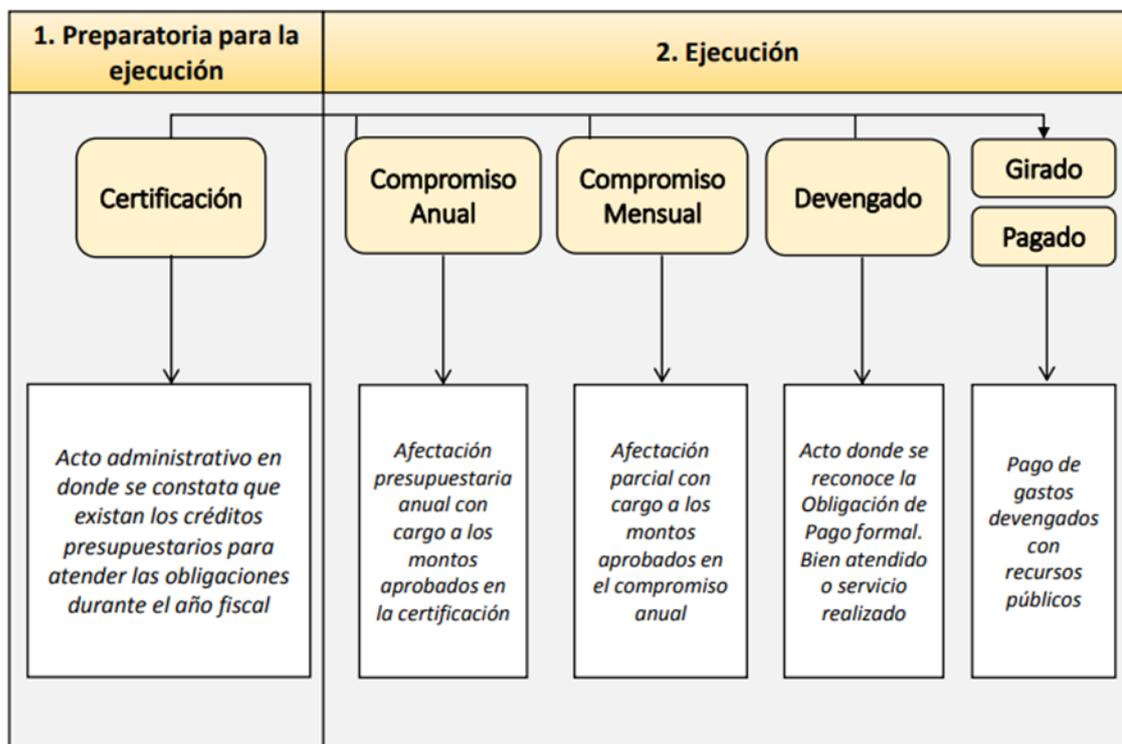
Es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso del mismo. (Ley N° 28693, 2006)

Principios Regulatorios

- ✓ Eficiencia y Prudencia: Consiste en el manejo y disposición de los Fondos Públicos viabilizando su óptima aplicación y minimizando los costos asociados a su administración, sujeto a un grado de riesgo prudente.
- ✓ Fungibilidad: Consiste en el uso de los Fondos Públicos administrados en la Cuenta Única del Tesoro Público, independientemente de su fuente de financiamiento, con la finalidad de brindar la cobertura financiera por descalces temporales de caja, asegurando la continuidad de la atención de los requerimientos de la pagaduría en concordancia con el Principio de Oportunidad.
- ✓ Oportunidad: Consiste en la percepción y acreditación de los Fondos Públicos en los plazos correspondientes, con la finalidad de asegurar su disponibilidad en el plazo y lugar en que se requiera proceder a su utilización.

- ✓ Unidad de Caja: Consiste en la administración centralizada de los Fondos Públicos cualquiera sea su origen y finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción.
- ✓ Veracidad: Consiste en que las autorizaciones y el procesamiento de operaciones se realizan presumiendo que la información registrada por la entidad se sustenta documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Figura 2. Etapa del Gasto Público.



Fuente: Obtenido de la página Web del Ministerio de Economía y Finanzas

Ejecución Financiera del Ingreso

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

- Norma legal que autoriza su percepción o recaudación.



- Identificación del deudor u obligado al pago, con indicación de los datos necesarios para hacer efectiva la cobranza y, de ser el caso, las garantías o medidas cautelares que correspondan.
- Liquidación del monto por cobrar.
- Oportunidad y/o periodicidad de la cobranza, así como los intereses aplicables.
- Tratamiento presupuestal aplicable a la percepción o recaudación.

Percepción o Recaudación de Fondos Públicos

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

- Emisión y, de ser el caso, notificación del documento de la determinación; y,
- Evidencia de haberse recibido los fondos o de haberse acreditado su depósito o abono en la cuenta que corresponda.

Plazo para el Depósito de Fondos Públicos

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

Ejecución Financiera de Gasto

Devengado

Es el reconocimiento de una obligación de pago que se registra sobre la base del compromiso previamente formalizado y registrado, sin exceder el límite del correspondiente Calendario de Compromisos.

El total del devengado registrado a un determinado período no debe exceder el total acumulado del gasto comprometido y registrado a la misma fecha.

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

- La recepción satisfactoria de los bienes adquiridos; o,



- La efectiva prestación de los servicios contratados; o,
- El cumplimiento de los términos contractuales o legales, cuando se trate de gastos sin contraprestación inmediata o directa; y,
- El registró en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP). Autorización del Devengado

La autorización para el reconocimiento de los devengados es competencia del Director General de Administración o quien haga sus veces, en la Unidad Ejecutora o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa.

El Director General de Administración o quien haga sus veces en la Unidad Ejecutora establece los procedimientos para el procesamiento de la documentación sustentatoria de la obligación a cancelar. Asimismo, imparte las directivas para que las áreas relacionadas con la formalización del devengado, tales como Logística y Personal, u oficinas que hagan sus veces, cumplan con la presentación de la documentación sustentatoria a la correspondiente Tesorería, u oficina que haga sus veces, con la suficiente anticipación a las fechas o cronogramas de pago asegurando la oportuna y adecuada atención del pago correspondiente.

Plazo para la Formalización y Registro del Devengado

Puede efectuarse el devengado en un período posterior al del correspondiente compromiso, siempre y cuando dicho devengado se registre en el SIAF-SP dentro del plazo de noventa (90) días calendario siguientes a la fecha del registro del compromiso, caso contrario se deberá proceder a anular dichos compromisos y ejecutar las acciones administrativas pertinentes con las excepciones que señale la correspondiente Ley de Presupuesto del Sector Público.



Pago

- A través del pago se extingue, en forma parcial o total, una obligación y sólo procede siempre que esté debidamente formalizada como devengado y registrado en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP).
- La Unidad Ejecutora o Entidad debe consignar el número de registro SIAF-SP, en la documentación relacionada con la correspondiente obligación contractual. Caso contrario no procede la entrega de bienes o la prestación de los servicios por parte del proveedor o contratista.
- Está prohibido el pago de obligaciones que no cumplan los requisitos prescritos en el presente artículo, aun cuando los bienes y/o los servicios, sean personales o no personales, cuenten con la conformidad respecto de su recepción o prestación.
- El pago se efectúa de acuerdo con el Presupuesto de Caja.

Plazo para Cancelar Devengado

El devengado debidamente registrado al 31 de diciembre de cada año puede cancelarse hasta el 31 de marzo del año siguiente.

(Ley N° 28693, 2006)

2.3.11 Ley Orgánica de Municipalidades

✓ Objetivo

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del



desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

✓ **Finalidad**

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

✓ **Estructura Orgánica Administrativa**

La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local (Ley N° 27972 , 2003).

2.3.12 Municipalidad Provincial del Cusco

a) Reseña Histórica

La Municipalidad Provincial del Cusco, data su creación política al 08 de Setiembre del año 1825, durante el Gobierno del Mariscal Agustín Gamarra constituida como persona jurídica de derecho público, que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, su organización y su funcionamiento, se encuentra normado por la Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades.

Geográficamente se encuentra ubicada en el departamento del Cusco, provincia del Cusco, en la región del mismo nombre, siendo su Titular el señor Abg. Carlos Moscoso Perea.



La provincia del Cusco se ubica en la zona central y sur oriental del Perú. Ocupa gran parte del gran nudo orográfico del Vilcanota. Su diversidad y los cambios abruptos de paisaje y ecosistemas están principalmente asociados a la Cordillera de los Andes. El Cusco limita por el norte con las selvas de Junín y Ucayali; por el oeste, con la selva de Ayacucho y la sierra de Apurímac; por el sur, con las zonas altas de Arequipa y Puno; y por el este con el gran llano amazónico de Madre de Dios.

b) Misión

Brindar servicios con eficiencia, eficacia, transparencia y tecnología beneficiando al ciudadano, de esta manera lograr un desarrollo integral y sostenible de la ciudad del Cusco, a través de una gestión participativa y renovadora.

c) Visión

Ser una Municipalidad modelo que impulsa el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y con una activa participación ciudadana, posicionando a Cusco como una ciudad saludable, segura, ordenada e inclusiva donde se fomente la cultura.

(Municipalidad Provincial del Cusco, s.f.)

d) Estructura Orgánica

01. ÓRGANOS DE GOBIERNO

01.1 Concejo Municipal

01.2 Alcaldía

02. ÓRGANOS CONSULTIVOS Y DE COORDINACIÓN.

02.1 Comisiones de Regidores.

02.2 Consejo de Coordinación Local Provincial - CCLP

02.3 Comité Provincial de Defensa Civil y Seguridad Ciudadana

02.4 Junta de Delegados Vecinales