



02.5 Consejo para la Gobernabilidad y el Desarrollo de la Provincia del Cusco

03. ÓRGANO DE DIRECCIÓN

03.1 Gerencia Municipal

04. ÓRGANO DE CONTROL

04.1 Órgano de Control Institucional

05. ÓRGANO DE DEFENSA

05.1 Procuraduría Pública Municipal

06. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

06.1 Oficina General de Asesoría Jurídica

06.2 Oficina General de Cooperación Técnica

06.2.1 Oficina de Estudios y Proyectos Especiales

06.3 Oficina General de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones

06.3.1 Oficina de Planeamiento

06.3.2 Oficina de Presupuesto

06.3.3 Oficina de Programación de Inversiones

07. ÓRGANOS DE APOYO

07.1 Secretaría General

07.2 Oficina de Relaciones Públicas y Protocolo

07.3 Oficina de Defensa Civil

07.4 Oficina General de Tributación

07.4.1 Oficina de Recaudación

07.5 Oficina General de Administración

07.5.1 Oficina de Recursos Humanos

07.5.2 Oficina de Logística

07.5.3 Oficina de Tesorería



07.5.4 Oficina de Contabilidad

07.5.5 Oficina de Control de Bienes Patrimoniales

07.6 Oficina de Supervisión de Obras

07.7 Oficina de Liquidación de Proyectos de Inversión Pública

07.8 Oficina de Catastro

07.9 Oficina de Informática

07.10 Oficina de Ejecución Coactiva

07.11 Oficina de Orientación y Fiscalización Municipal

07.12 Oficina del Terminal Terrestre

## 08. ÓRGANOS DE LÍNEA

08.1 Gerencia de Infraestructura

08.1.1 Sub Gerencia de Obras Públicas

08.1.2 Sub Gerencia de Estudios y Proyectos

08.1.3 Sub Gerencia de Equipo Mecánico

08.1.4 Sub Gerencia de Mantenimiento de Infraestructura Pública

08.2 Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural

08.2.1 Sub Gerencia de Administración Urbana y Rural

08.2.2 Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial Provincial

08.3 Gerencia de Tránsito, Vialidad y Transporte

08.3.1 Sub Gerencia de Regulación del Transporte Urbano

08.3.2 Sub Gerencia de Circulación del Tránsito

08.4 Gerencia del Centro Histórico

08.4.1 Sub Gerencia de Gestión del Centro Histórico

08.5 Gerencia de Desarrollo Económico y Servicios Municipales

08.5.1 Sub Gerencia de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa



08.5.2 Sub Gerencia de Comercio, Industria y Artesanía

08.5.3 Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana y Servicios Municipales

08.5.4 Sub Gerencia de Camal Municipal

08.6 Gerencia de Desarrollo Humano y Social

08.6.1 Sub Gerencia de Programas Alimentarios y Vaso de Leche

08.6.2 Sub Gerencia de la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente

08.6.3 Sub Gerencia Municipal de Apoyo a la Persona con Discapacidad

08.6.4 Sub Gerencia de la Mujer, Juventud y Participación Ciudadana.

08.6.5 Sub Gerencia de Atención Integral a la Familia

08.7 Gerencia de Turismo, Cultura, Educación y Deporte

08.7.1 Sub Gerencia de Turismo y Cultura

08.7.2 Sub Gerencia de Educación y Deporte

08.8 Gerencia del Medio Ambiente

08.8.1 Sub Gerencia de Gestión Ambiental

08.8.2 Sub Gerencia de Saneamiento Ambiental

## 09. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

09.01 Oficina Ejecutiva del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco

## 10. ÓRGANOS DESCENTRALIZADOS

10.1 Empresa Pública de Servicios de Saneamiento SEDA CUSCO S.A.

10.2 Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A

10.3 Empresa Municipal de Festejos del Cusco-EMUFEC CUSCO S. A.

10.4 Instituto Vial Provincial del Cusco

10.5 Empresa Municipal de Servicios Múltiples (Propuesta)

(Municipalidad Provincial del Cusco , 2013)



### 2.3.13 Oficina de Tesorería

La Oficina de Tesorería es el órgano de tercer nivel organizacional, responsable de dirigir, coordinar y ejecutar las acciones del Sistema de Tesorería, de conformidad con las normas generales del Sistema Nacional de Tesorería. Está a cargo de un Director, quién depende del Director General de Administración.

Son funciones de la Oficina de Tesorería las siguientes:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las Leyes, normas y demás disposiciones del Sistema Nacional de Tesorería.
- ✓ Planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de su propia Oficina.
- ✓ Formular, ejecutar y evaluar su Plan Operativo, el Cuadro de Necesidades y la Programación anual mensualizada de gastos.
- ✓ Formular, la memoria anual de su dependencia, de acuerdo a la normatividad vigente.
- ✓ Formular, el cronograma de ingresos trimestral mensualizado, de acuerdo a la normatividad vigente.
- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos financieros de acuerdo a las Normas del Sistema Nacional de Tesorería.
- ✓ Llevar el control, registro y custodia de las fianzas, garantías, pólizas de seguro y otros valores, así como de las especies valoradas.
- ✓ Revisar y fiscalizar la documentación fuente que sustenta las operaciones financieras.
- ✓ Ejecutar las actividades de programación de caja, recepción, ubicación, custodia de fondos, así como distribución y utilización de los mismos.



- ✓ Elaborar el presupuesto de deudas de la Institución y el calendario de pagos correspondientes.
- ✓ Controlar, preparar y efectuar el pago a proveedores por las obligaciones y compromisos contraídos.
- ✓ Controlar, preparar y efectuar el pago de remuneraciones, pensiones y asignaciones del personal activo y pasivo.
- ✓ Administrar y controlar el Fondo Fijo de Caja Chica.
- ✓ Efectuar el Balance de Caja, formulando el estado correspondiente.
- ✓ Elaborar cuadros estadísticos de ingresos y gastos, flujos de caja y otros reportes solicitados por la superioridad.
- ✓ Registrar los movimientos de las operaciones financieras en el Libro Auxiliar de Caja y de Bancos. Confeccionar informes de saldos disponibles y contables.
- ✓ Preparar reportes de cheques girados de las diversas cuentas bancarias.
- ✓ Controlar los cheques girados y reposición de ingresos.
- ✓ Preparar los reportes de ingresos y gastos para su conciliación contable y presupuestal respectivamente.

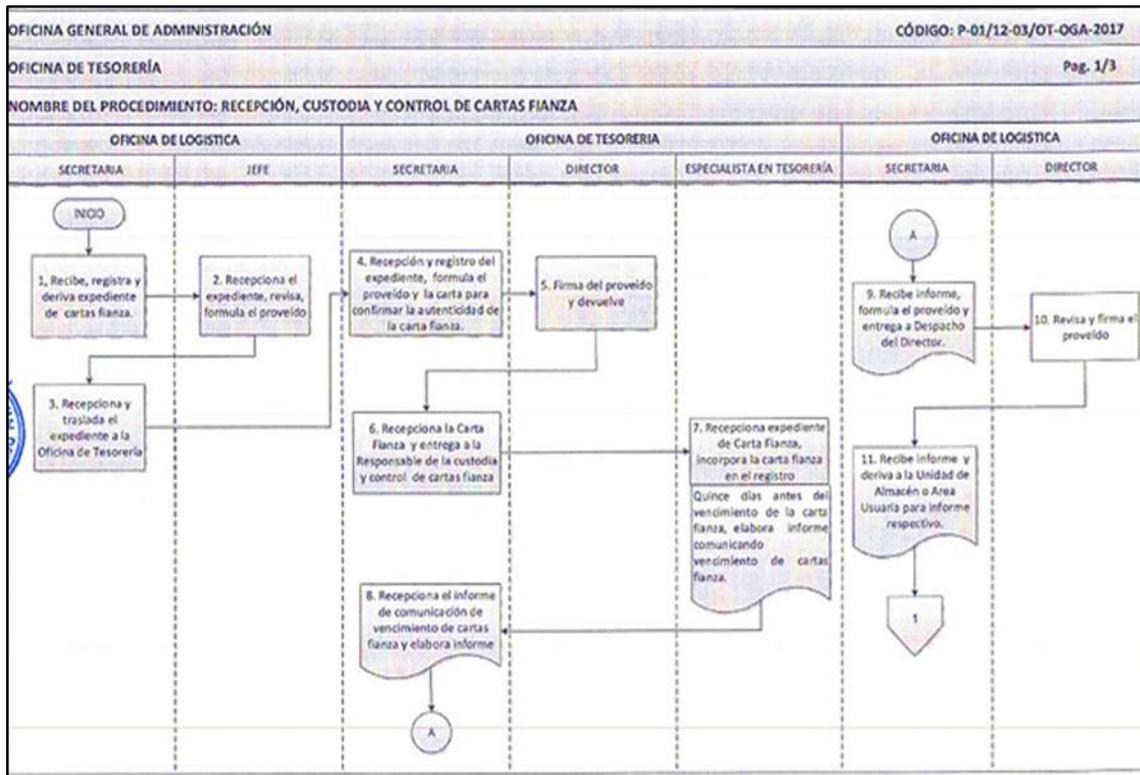
(Municipalidad Provincial del Cusco , 2013)

#### **2.3.14 Procesos de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco**

A continuación, se detalla los procedimientos que realiza la Oficina de Logística, La descripción de los Procedimientos que ejecuta la Oficina de Tesorería, se detallan en el siguiente:

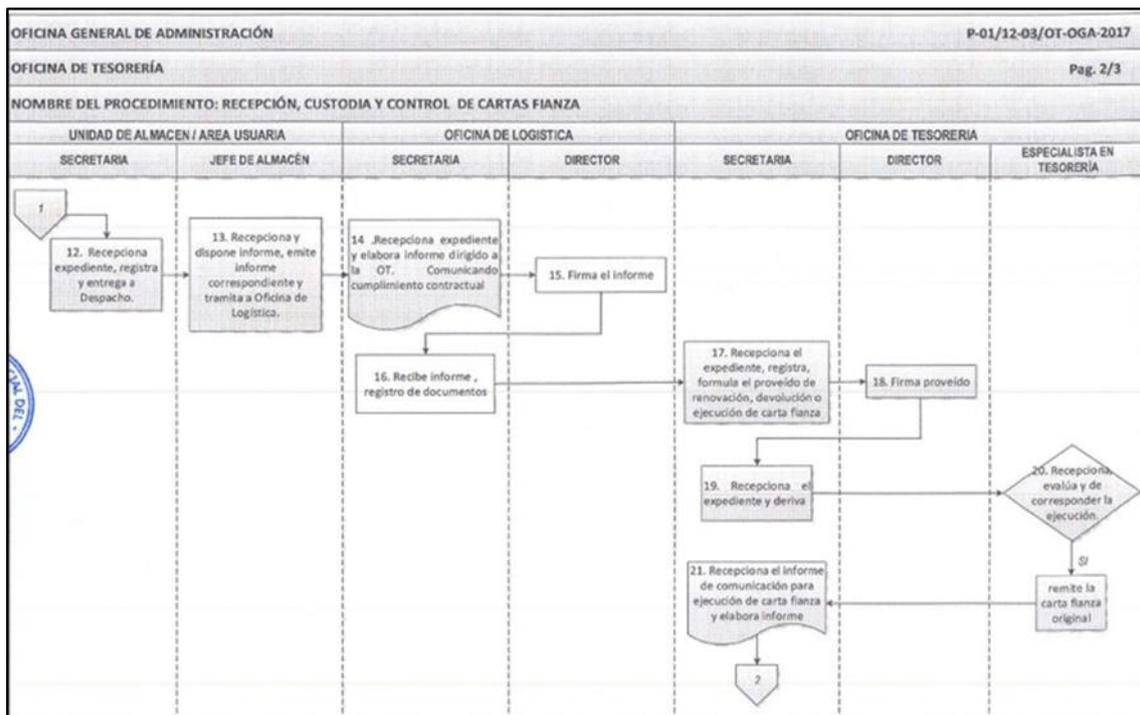


Figura 3. Recepción, Custodia y Control de Cartas Fianza - Primera Parte.



Fuente: Obtenido del Manual de Procedimientos de la Municipalidad Provincial del Cusco

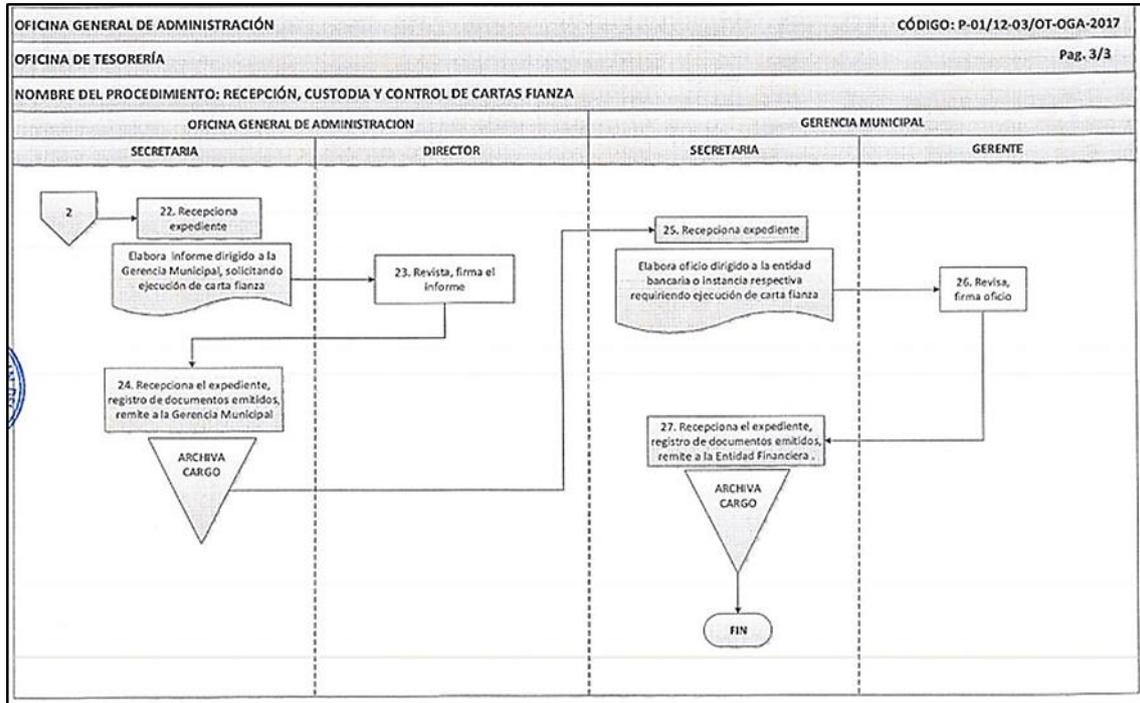
Figura 4. Recepción, Custodia y Control de Cartas Fianza - Segunda Parte.





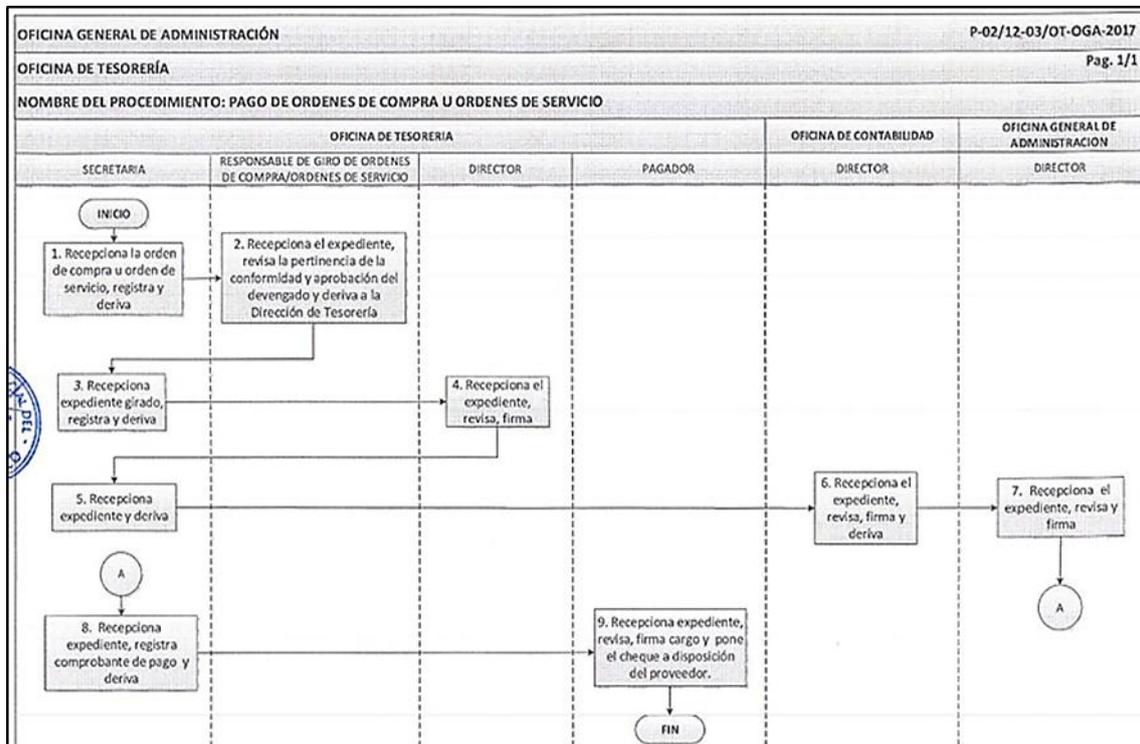
Fuente: Obtenido del Manual de Procedimientos de la Municipalidad Provincial del Cusco

Figura 5. Recepción, Custodia y Control de Cartas Fianza - Tercera Parte.



Fuente: Obtenido del Manual de Procedimientos de la Municipalidad Provincial del Cusco

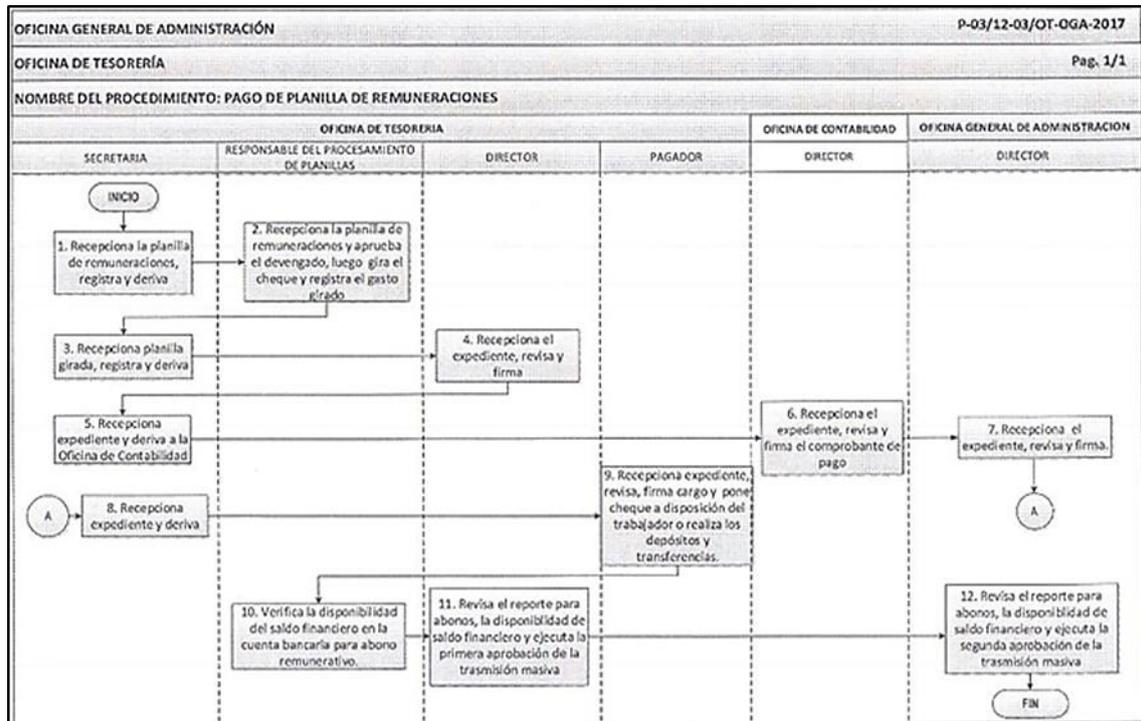
Figura 6. Pago de Órdenes de Compra u Órdenes de Servicios.





Fuente: Obtenido del Manual de Procedimientos de la Municipalidad Provincial del Cusco

Figura 7. Pago de Planilla de Remuneraciones.



Fuente: Obtenido del Manual de Procedimientos de la Municipalidad Provincial del Cusco

### 2.3.15 Ley N° 27815 Código de Ética de la Función Pública

La Municipalidad Provincial del Cusco es una entidad perteneciente a la Administración Pública, las actividades de sus servidores se encuentran regidas por La Ley N° 27815 Código de Ética de la Función Pública.

#### Principios de la Función Pública

El servidor público actúa de acuerdo a los siguientes principios:

- Respeto.- Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.



- Probidad.-Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
- Eficiencia.-Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- Idoneidad.-Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
- Veracidad.- Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- Lealtad y Obediencia.- Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
- Justicia y Equidad.- Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
- Lealtad al Estado de Derecho.-El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.



## Deberes de la Función Pública

El servidor público tiene los siguientes deberes:

- Neutralidad.-Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
- Transparencia.-Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.
- Discreción.- Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
- Ejercicio Adecuado del Cargo.- Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
- Uso Adecuado de los Bienes del Estado.- Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquéllos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
- Responsabilidad.- Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por



su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten (LEY N° 27815 , 2005).

#### 2.4 Marco Conceptual

- **Ambiente de Control.-** Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa (Contraloría General de la República, 2006).
- **Asignación de autoridad y responsabilidad.-**Es el conocimiento por parte del personal que labora en una entidad sobre las funciones y autoridad asignada al cargo que ocupan (Contraloría General de la República, 2006).
- **Autoridad y responsabilidad.-**La autoridad y responsabilidad se delega en base a las capacidades demostradas, y las funciones se definen de acuerdo con quien sea responsable de tomar las decisiones o quien deba ser informado al respecto (COSO, 2013).
- **Cultura organizacional.-**Establece una serie de expectativas de comportamiento que reflejan su compromiso con la integridad y valores éticos de la entidad, es decir, que el establecimiento de una sólida cultura deberá tener en cuenta en qué medida se comunican con claridad las normas éticas y de comportamiento y en qué modo se refuerzan en la práctica (COSO, 2013).
- **Estructura Organizacional.-** Medio formal en que se dan las relaciones entre los diferentes miembros de la institución (Contraloría General de la República Costa Rica, 2009).
- **Encargos Internos.-** El encargo interno es aquella autorización para efectuar gastos que realizan servidores o funcionarios. El monto máximo de éstos lo tiene que



determinar la máxima autoridad o al funcionario al que se haya delegado esa facultad.

La autorización será conferida por escrito mediante el resolutivo respectivo. (Álvarez Illanes, 2011)

- **Fondos Públicos.-** Son Fondos Públicos, todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las entidades realizan con arreglo a Ley. (Álvarez Illanes, 2011)
- **Integridad.-**La cualidad o estado que alguien tiene si atesora unos solidos principios morales; corrección, honestidad y sinceridad; el deseo de hacer lo correcto, de profesar y llevar a la practica un conjunto de valores y expectativas (COSO, 2013).
- **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 (Contraloría General de la República, 2006).
- **Normas de conducta.-**Las normas de conducta guían a la organización a través de su comportamiento, sus actividades y sus decisiones de cara a la consecución de objetivos como establecer lo que se debe y no se debe hacer. Toma en consideración las leyes, reglas, regulaciones y normas (COSO, 2013).
- **Oficina de Tesorería.-** órgano de tercer nivel organizacional, responsable de dirigir, coordinar y ejecutar las acciones del Sistema de Tesorería, de conformidad con las normas generales del Sistema Nacional de Tesorería (Municipalidad Provincial del Cusco , 2013).
- **Valores éticos.-**Valores morales que permitan al responsable de la toma de decisiones adoptar un comportamiento adecuado; estos valores deben basarse en “hacer lo correcto”, lo cual va más allá de limitarse a “cumplir la legalidad” (COSO, 2013).



## **2.5 Formulación de Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis General**

El ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018, es repetible.

### **2.5.2 Hipótesis Específicas**

- a) 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 es repetible.
- b) El grado de desarrollo de la estructura organizativa en la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 es repetible.
- c) El grado de desarrollo de la competencia profesional en los trabajadores de la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 es repetible.

## **2.6 Variable de estudio**

### **2.6.1 Variable**

Variable: Ambiente de Control

### **2.6.2 Conceptualización de la Variable**

#### **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. (Contraloría General de la República, 2014)





### 2.6.3 Operacionalización de la Variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
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. (Contraloría General de la República, 2014)	El ambiente de Control constituye la base sobre la que se lleva a cabo el control interno en una entidad mediante las normas, procesos y estructuras que guían al personal en el desarrollo de sus responsabilidades asignadas.	Grado de desarrollo de la Integridad y Valores Éticos	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Código de Ética o de Conducta.</li><li>➤ Integridad y valores éticos</li></ul>
			Grado de desarrollo de la Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Estructura Organizacional</li><li>➤ Manual de Organización y Funciones.</li><li>➤ Reglamento de Organización y Funciones.</li><li>➤ Cuadro de Asignación de Personal</li><li>➤ Manual de Procedimientos</li></ul>
			Grado de desarrollo de la Competencia profesional	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Perfiles del Cargo</li><li>➤ Reglamento Interno de Trabajo</li><li>➤ Competencia Profesional</li></ul>



## CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación fue de tipo básica ya que se muestra la variable de investigación: ambiente de control de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Cusco. “La investigación básica es aquella que no tiene propósitos aplicativos inmediatos y solo busca ampliar y profundizar los conocimientos existentes”. (Carrasco Díaz, 2008)

### 3.2 Enfoque de Investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo puesto que utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis relacionadas al ambiente de control con base en el análisis estadístico. (Hernandez Sampieri, 2014)

### 3.3 Diseño de Investigación

El trabajo de investigación tuvo un diseño no experimental debido a que no se manipularon las variables ambiente de control de manera deliberada y solo se observó cómo fue desarrollada por la Oficina de Tesorería para posteriormente analizarlas (Hernandez Sampieri, 2014).

### 3.4 Alcance de la Investigación

El estudio fue descriptivo debido a que describe situaciones, contextos y sucesos como se desarrollaron los subcomponentes del ambiente de control, los cuales se detallan como fueron encontrados. Es decir, solamente se midió y recogió información independientemente sobre la variable ambiente de control (Hernandez Sampieri, 2014).

### 3.5 Población y Muestra de la Investigación

#### 3.5.1 Población

La población del presente trabajo estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores de la Oficina de Tesorería que está constituido por 18 trabajadores.



### **3.5.2 Muestra**

En el presente trabajo de Investigación se aplicó un muestreo no probabilístico obteniendo la información referida de los trabajadores de la Oficina de Tesorería que está constituido por 18 trabajadores.

## **3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnicas**

- Entrevista
- Encuesta

### **3.6.2. Instrumento**

Cuestionario respecto al ambiente de control, dividida en cuatro partes. La primera parte del cuestionario sobre los datos generales de los trabajadores y la percepción sobre el ambiente de control en general, la segunda parte constaba de preguntas sobre integridad y valores éticos, la tercera parte de preguntas sobre estructura organizativa y la última parte sobre la asignación de autoridad y responsabilidad.

Los datos se recolectaron en la Oficina de Tesorería y módulos de caja de la Municipalidad Provincial de Cusco.

## **3.7 Procesamiento de datos**

Los datos obtenidos a través de la utilización de técnicas e instrumentos fueron procesados en el programa computarizado SPSS, obteniendo los resultados en tablas estadísticas.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo contiene la descripción y el análisis de la información recolectada mediante la aplicación del instrumento, el mismo que fue aplicado a 18 trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, los cuales nos permitieron recabar información relacionada con los componentes del ambiente de control: integridad y valores éticos, estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidad.

Las respuestas obtenidas han sido procesadas y los resultados se reflejan en tablas que se han considerado necesarios para una mejor comprensión, los cuales se muestran a continuación:

### 4.1 Resultados de la entrevista

#### **Resultados relacionados a los objetivos específicos:**

##### **Integridad y valores éticos**

Resultado de la Entrevista

Se entrevistó al CPC. Yelvin Yuneth Yábar Dávila Jefa del Área de Tesorería quien se le formulo las siguientes preguntas:

1. ¿La municipalidad tiene formalizado un Código de Ética o de Conducta?

##### **Manifestó lo siguiente:**

Si, el documento utilizado es la Ley N°27815 Código de Ética de la Función Pública.

2. ¿Considera usted que sus conductas y actitudes de sus funcionarios y servidores están regidas de acuerdo al Código de Ética de la Función Pública?

##### **Manifestó lo siguiente:**

La mayoría de los funcionarios y trabajadores, debe cumplir con el código de ética, sin embargo es importante mencionar que no todos los trabajadores la cumplen.



3. ¿Se ha realizado al menos una charla de sensibilización sobre ética, integridad y su importancia en la función Pública?

**Manifestó lo siguiente:**

No se ha realizado charlas sobre ética e integridad por falta de tiempo en la Municipalidad.

4. ¿Se le comunico sobre las responsabilidades que tiene usted frente al control interno de la municipalidad?

**Manifestó lo siguiente:**

La autoridad Municipal, no cumplió con comunicarnos las responsabilidades de mi área frente al control interno. .

5. ¿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?

**Manifestó lo siguiente:**

No existe ningún procedimiento para detectar violaciones a las normas de conducta.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Resultado de la Entrevista

6. ¿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?

**Manifestó lo siguiente:**

Si, se ha desarrollado en base a la misión y objetivos de la Municipalidad sin embargo no se ajusta a la realidad de la Oficina de Tesorería.

7. ¿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?



**Manifestó lo siguiente:**

No en su totalidad porque algunos trabajadores realizan funciones adicionales que no se encuentran en el Manual de Organización y Funciones.

8. ¿La municipalidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado que refleja la realidad de la Oficina de Tesorería?

**Manifestó lo siguiente:**

Si se cuenta con el Reglamento de Organización y Funciones pero no se encuentra actualizado según los cambios normativos vigentes lo cual no refleja las responsabilidades de la Oficina de Tesorería como deberían de ser.

9. ¿Todas las personas que laboran la Oficina de Tesorería de la municipalidad ocupan un cargo incluido en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP)?

**Manifestó lo siguiente:**

Si se encuentran algunos de los trabajadores sin embargo otros trabajadores se encuentran bajo la modalidad Contrato Administrativo de Servicio, el cual es un contrato por tres meses.

10. ¿Se han elaborado manuales de procedimientos (MAPRO) con sus respectivos flujos de información debidamente actualizada según la realidad de la Oficina de Tesorería?

**Manifestó lo siguiente:**

Si existe el Manual de Procedimientos debidamente actualizada sin embargo algunos trabajadores no tienen conocimiento de dicho manual.

**COMPETENCIA PROFESIONAL**

Resultado de la Entrevista

11. ¿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)?



**Manifestó lo siguiente:**

Si está previsto los cargos en el Cuadro de Asignación de Personal sin embargo no están completamente plasmados en el Perfil del Cargo.

12. ¿La municipalidad cuenta con estudios de carga laboral de la Oficina de Tesorería, perfiles por cargo, identificación de exceso o carencia de personal o procesos en función al valor agregado?

**Manifestó lo siguiente:**

Existen actividades sobre estudios de carga laboral que se encuentran diseñadas pero no están documentadas ni aprobadas.

13. ¿La municipalidad tiene formalizado su Reglamento Interno de Trabajo (RIT) debidamente actualizado?

**Manifestó lo siguiente:**

Se está diseñando un Reglamento Interno de Trabajo pero no se encuentra documentado ni aprobado.

14. ¿La municipalidad tiene formalizado un programa de capacitación para el personal de la Oficina de Tesorería?

**Manifestó lo siguiente:**

Aún no se encuentra formalizada un programa de capacitación para el personal sin embargo el personal asiste a capacitaciones.

15. ¿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?

**Manifestó lo siguiente:**

Si existen procedimientos para poder evaluar la competencia profesional del personal que labora en el área de Tesorería.



## 4.2 Resultados del Cuestionario

### 4.2.1 Resultados respecto al objetivo específico 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,

Para el mejor entendimiento de los resultados de este objetivo, se definirán el grado de desarrollo de componente y es:

Grado 0 = <b>Inexistente</b>	No <b>existen</b> actividades diseñadas para cubrir el requerimiento
Grado 1 = <b>Inicial</b>	<b>Existen actividades diseñadas</b> pero éstas <b>no</b> se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni <b>están aprobadas</b>
Grado 2= <b>Repetible</b>	Las actividades se encuentran <b>diseñadas</b> , documentadas de acuerdo con el requerimiento, <b>aprobados</b> y <b>difundidos</b> , los cuales se encuentran en proceso de implementación
Grado 3 = <b>Definido</b>	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control se ha <b>implementado</b> recientemente en la municipalidad, de acuerdo a la documentación vigente
Grado 4 = <b>Gestionado</b>	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, existe un <b>responsable asignado</b> y existen registros que evidencian su <b>funcionamiento y control</b> (al menos tres meses)
Grado 5 = <b>Optimizado</b>	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos (2) años como parte de un proceso de revisión o <b>mejora continua</b> del control interno



Tabla 3. *¿La municipalidad tiene formalizado un Código de Ética o de Conducta?*

Grado de desarrollo	<i>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	0	0
Repetible	6	33.3%
Definido	12	66.7%
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se observa que el 66.7% los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco indicaron que el desarrollo del Código de Ética está en un nivel definido debido a que dicho Código se encuentra aprobado y difundido, mientras que el 33.3% de los trabajadores indicaron que el desarrollo del Código de Ética está en un nivel repetible debido a que el Código de Ética si se encuentra aprobado según Resolución de Alcaldía N° 123-2019-MPC sin embargo existe un poca difusión de dicho documento, que es imprescindible para el desarrollo de sus funciones.



Tabla 4. *¿Se cumple este Código de Conducta en todos los niveles de la Municipalidad?*

Grado de desarrollo	<i>F</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	0	0
Repetible	7	38.8%
Definido	11	61.1%
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, se observa que el 61.1% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería manifestaron que el desarrollo del Código de Conducta en todos los niveles de la Municipalidad están en un nivel Definido, mientras que un 38.8% indicó que el desarrollo del Código de Conducta fue repetible debido a que se encuentra en proceso de implementación.

De los resultados se infiere, que las conductas y actitudes de la mayoría del personal a veces están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública y de la otra parte no lo está por el desconocimiento de esta misma, lo cual es fundamental para todo servidor público.



*Tabla 5. ¿Se ha realizado alguna charla de sensibilización sobre ética, integridad y su importancia en la función Pública?*

Grado de desarrollo	<i>f</i>	%
Inexistente	15	83.3%
Inicial	3	16.7%
Repetible	0	0
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se observa que el 83.3% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería indicaron que las charlas de sensibilización son inexistentes en razón de que no se realizan charlas de sensibilización sobre ética, integridad, que son importantes para la Función Pública, mientras que el 16.7% indica que está en un nivel inicial debido que a veces se realizaron charlas de sensibilización sobre ética e integridad.

Al respecto, la mayoría de los trabajadores de la Oficina de Tesorería precisaron que no se realizan charlas de sensibilización sobre ética, integridad y su importancia en la Función Pública debido a la falta de compromiso de la Municipalidad en realizarlas de manera constante



*Tabla 6. ¿Se hace énfasis en las responsabilidades de cada empleado de la Oficina de Tesorería frente al control interno de la municipalidad?*

Grado de desarrollo	<i>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	0	0
Repetible	13	72.2%
Definido	5	27.8%
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se observa que el 72.2 % de los trabajadores de la Oficina de Tesorería manifestaron que está en un nivel repetible debido a que si existen actividades diseñadas para dar a conocer las responsabilidades que tiene los trabajadores frente al control interno pero no están aprobadas, mientras que un 27.8% indico que está en un nivel definido debido a que siempre se les comunica las responsabilidades que tiene frente al control Interno.

De los resultados se puede inferir que la mayoría de los trabajadores no tiene un compromiso con el Control Interno debido a la falta de comprensión de la importancia del Control Interno.



Tabla 7. *¿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?*

Grado de desarrollo	<i>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	15	83.3%
Repetible	3	16.7%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7, se muestra que el 83.3% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería manifestaron que está en un nivel inicial debido a que si se encontraba diseñada un procedimiento para vigilar, detectar posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta sin embargo no se encontraba aprobada, y un 16.7% indico que está en un nivel definido porque se está implementando recientemente según la Resolución de Alcaldía N° 123-2019-MPC donde se aprueba el Código de Conducta de la Municipalidad Provincial del Cusco y dentro de dicho documento se encuentra los procedimientos para vigilar, detectar posibles violaciones a los valores éticos.

Por lo tanto la Oficina de Tesorería se puede ver afectada por riesgos debido a que no se cuenta con un procedimiento sancionador a posibles violaciones a los valores éticos y normas de conducta.



Tabla 8. *Grado de desarrollo de la Integridad y Valores en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.*

<b>Integridad y valores</b>	<b>Primera pregunta de integridad y valores</b>	<b>Segunda pregunta de integridad y valores</b>	<b>Tercera pregunta de integridad y valores</b>	<b>Cuarta pregunta de integridad y valores</b>	<b>Quinta pregunta de integridad y valores</b>	<b>Promedio de Integridad y valores</b>
<b>Rpta promedio</b>	3.67	3.61	0.17	3.28	1.17	<b>2.38</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8, se muestra que el grado de desarrollo de la integridad y valores en la Oficina de Tesorería es de 2.38, es decir, este puntaje se ubica dentro del grado denominado “Repetible” que quiere decir que la Oficina de Tesorería cuenta con documentos aprobados y difundidos los cuales se encuentran en proceso de implementación.



#### 4.2.2 Resultados respecto al objetivo específico 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.

Tabla 9. *¿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>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	0	0
Repetible	15	83.3%
Definido	3	16.7%
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9, se observa que el 83.3% del personal de la Oficina de Tesorería manifestó que el desarrollo de la estructura organizacional está en un nivel repetible ello porque se cuenta la estructura diseñada y aprobada sin embargo dicha estructura no se ajusta a la realidad de la Oficina de Tesorería, mientras que el 16.7% indicó que el desarrollo de la estructura es definido.



Tabla 10. *¿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>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	14	77.8%
Repetible	4	22.2%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, se observa que el 77.8% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería manifestaron que el Manual de Organización y Funciones está en un nivel inicial porque refleja parcialmente todas las actividades que realizan en la Oficina de Tesorería, en razón de que algunos trabajadores realizan funciones adicionales que no están detallados en dicho manual, mientras que un 22.2% indicó que el Manual de Organización y Funciones está en un nivel repetible en razón que refleja totalmente sus actividades que realiza en la Oficina de Tesorería.



Tabla 11. *¿La municipalidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado y que refleja la realidad de la Oficina de Tesorería?*

	<i>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	14	77.8%
Repetible	4	22.2%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11, se observa que el 77.8% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería precisaron está en un nivel inicial debido a que el ROF se mantiene desde el año 2013 y no refleja las funciones que desempeña la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco según los cambios normativos vigentes mientras que el 22.2% de los trabajadores manifestaron que se encuentra en un nivel repetible en razón de que el Reglamento de Organización y Funciones se encuentra implementado.



*Tabla 12. ¿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>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	12	66.7%
Repetible	6	33.3%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, se observa que el 66.7% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería refieren que está en un nivel inicial ello porque se encuentra diseñado y aprobado el Cuadro de Asignación de Personal sin embargo se encuentra en proceso de implementación debido a que la mayoría de trabajadores que laboran en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco son contratados bajo la modalidad del CAS (Contratación Administrativa de Servicios), mientras que un 33.3% de los trabajadores indican que está en un nivel repetible debido a que si se encuentra implementado porque sus plazas si se encuentran incluidas en el CAP según la documentación vigente que es la Ordenanza Municipal N° 021-2014-MPC que aprobó la modificación del Cuadro de Asignación de personal de la Municipalidad Provincial del Cusco.



Tabla 13. ¿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>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	14	77.8%
Repetible	4	22.2%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13, se observa que el 77.8% de los trabajadores manifestaron que se encuentra en un nivel inicial el Manual de Procedimientos debido a que solo existen tres procedimientos faltando algunos procedimientos, mientras que el 22.2% de los trabajadores indicaron que está en un nivel repetible debido a que se ha implementado recientemente según el Manual de Procedimientos aprobado según Resolución de Alcaldía N°289-2017-MPC.



*Tabla 14. Grado de desarrollo de la Estructura organizacional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.*

Estructura organizacional	Primera pregunta de Estructura organizacional	Segunda pregunta de Estructura organizacional	Tercera pregunta de Estructura organizacional	Cuarta pregunta de Estructura organizacional	Quinta pregunta de Estructura organizacional	Promedio de Estructura organizacional
<b>Rpta promedio</b>	2.17	1.22	1.22	1.33	1.22	<b>1.43</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14, se muestra que el grado de desarrollo de la Estructura Organizacional en la Oficina de Tesorería es de 1.43, es decir, este puntaje se ubica dentro del grado denominado “Inicial” que quiere decir que en la Oficina de Tesorería existen actividades diseñadas respecto a la estructura organizacional pero éstas no se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni están aprobadas.



#### 4.2.3 Resultados respecto al objetivo específico c

Determinar cuál es el grado de desarrollo de la Competencia Profesional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco,

*Tabla 15. ¿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>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	5	27.8%
Repetible	13	72.2%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15, se observa que el 72.2 % manifestaron que el desarrollo de las competencias necesarias para cada cargo de la Oficina de Tesorería previsto en el CAP está en un nivel repetible debido a que si se encuentra diseñado y aprobado el documento normativo sin embargo ha sido implementado recientemente, mientras que un 27.8% indico que se encuentra en un nivel inicial debido a que solo se encuentra aprobado y difundido.



Tabla 16. *¿La municipalidad cuenta con estudios de carga laboral de la Oficina de Tesorería, perfiles por cargo, identificación de exceso o carencia de personal?*

	<i>f</i>	%
Inexistente	14	77.8%
Inicial	4	22.2%
Repetible	0	0
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16, se muestra que el 77.8% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería indican que se encuentra en un nivel inexistente los estudios de carga laboral de la Oficina de Tesorería en razón de que no existen actividades para realizar estudios de carga laboral en la Oficina de Tesorería, mientras que el 22.2 % manifestó que esta en un nivel inicial porque según algunos de los trabajadores existen actividades que se encuentran diseñadas pero no están documentadas ni aprobadas que realizan la Oficina de Personal sobre perfiles de cargo.



*Tabla 17. ¿La municipalidad tiene formalizado su Reglamento Interno de Trabajo (RIT) debidamente actualizado?*

	<i>f</i>	%
Inexistente	3	16.7%
Inicial	15	83.3%
Repetible	0	0
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se observa que el 83.3% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería manifestaron que se encuentra en un nivel inicial en razón de que si se encuentra diseñado el Reglamento Interno de Trabajo pero no se encuentra documentado ni aprobado, y el 16.7% de los trabajadores de la Oficina de Tesorería manifestaron que se encuentra en el nivel inexistente debido a que no existe el reglamento interno de trabajo, esto se debe a que desconocen dicho documento normativo.



*Tabla 18. ¿La municipalidad tiene formalizado un programa de capacitación para el personal de la Oficina de Tesorería?*

	<i>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	14	77.8%
Repetible	4	22.2%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18, se observa que el 77.8% de los trabajadores manifestaron que se encuentra en un nivel inicial en razón de que se encuentra diseñada el documento para poder realizar las capacitaciones relacionadas al área de tesorería pero sin embargo no están documentadas ni aprobadas, y el 22.2% de los trabajadores indicaron que está en un nivel repetible .



Tabla 19. *¿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>f</i>	%
Inexistente	0	0
Inicial	14	77.8%
Repetible	4	22.2%
Definido	0	0
Gestionado	0	0
Optimizado	0	0
Total	18	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19, se observa que el 77.8 % de los trabajadores de la Oficina de Tesorería manifiestan que está en un nivel inicial debido a que existen procedimientos diseñados para evaluar la competencia profesional y el desempeño sin embargo no están documentados ni aprobados, y el 22.2% manifiestan que está en un nivel repetible.



*Tabla 20. Grado de desarrollo de la Competencia profesional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.*

Competencia profesional	Primera pregunta de Competencia profesional	Segunda pregunta de Competencia profesional	Tercera pregunta de Competencia profesional	Cuarta pregunta de Competencia profesional	Quinta pregunta de Competencia profesional	Promedio de Competencia profesional
<b>Rpta promedio</b>	1.72	0.22	0.83	1.22	1.22	<b>1.04</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20, se muestra que el grado de desarrollo de la competencia profesional en la Oficina de Tesorería es de 1.04, es decir, este puntaje se ubica dentro del grado denominado “Inicial” que quiere decir que en la Oficina de Tesorería existen actividades diseñadas respecto a la competencia profesional pero éstas no se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni están aprobadas.



*Tabla 21. Grado de desarrollo del Ambiente de Control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.*

<b>Integridad y valores</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>Competencia profesional</b>	<b>Promedio Ambiente de Control</b>
<b>2.38</b>	1.43	1.04	<b>1.24</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21, se muestra que el grado de desarrollo del Ambiente de Control en la Oficina de Tesorería es de 1.24, es decir, este puntaje se ubica dentro del grado denominado “Inicial” que quiere decir que en la Oficina de Tesorería existen actividades diseñadas respecto a la ambiente de control pero éstas no se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni están aprobadas, esto más que todo se da por la falta de actualización de sus instrumentos según la normativa vigente.



## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizará los puntos más relevantes del trabajo de investigación a través del instrumento de recolección de datos realizado en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, los resultados obtenidos se sustentan en el objetivo general y específicos.

### 5.1 Descripción de los Hallazgos más Relevantes y Significativos

El presente trabajo de investigación fue realizado en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco en el cual se observó los siguientes hallazgos más relevantes y significativos:

#### **Objetivo General**

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

El ambiente de control como uno de los componentes del Control Interno es inicial debido a que si bien existen actividades diseñadas, éstas no están adecuadamente documentadas y aprobadas.

#### **Objetivos específicos**

- a) Determinar cuál es el grado de desarrollo es la integridad y valores éticos en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.
  - El desarrollo de la integridad y valores éticos en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco es repetible debido a la falta de conocimiento del Código de Ética o de Conducta por parte de algunos trabajadores, así como la falta de interés de realizar charlas de sensibilización sobre la integridad y la ética, y su importancia en la Función Pública, debido a la falta de tiempo de la Municipalidad. Además de que el personal no muestra una



actitud de apoyo hacia el Control Interno en razón de que existe una falta de comprensión sobre la importancia del mismo y tampoco se comunican las responsabilidades que cada trabajador tiene respecto al Control Interno. Asimismo no se cuenta con un procedimiento sancionador a posibles violaciones a los valores éticos y normas de conducta., lo que repercute en que los trabajadores no cumplan con lo que se estipula en el Código de ética, y que ocurran casos como los faltantes de fondos al momento de realizar arqueos de caja.

b) Determinar cuál es grado de desarrollo de la estructura organizacional en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.

- El grado de desarrollo de la estructura organizativa está en un nivel inicial, debido a que los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco debido a que los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco manifiestan que se desarrolló parcialmente la estructura organizativa, así como también el Manual de Organización y Funciones plasma parcialmente las funciones que se deben realizar en la Oficina de Tesorería debido a la poca difusión del mismo, y de que se les asignan responsabilidades adicionales a los cargos que ocupan el personal que no están contempladas en el MOF. De la misma manera el Manual de Procedimientos plasma parcialmente los procedimientos debido a que algunos procedimientos no están detallados. Además los trabajadores manifiestan que no todo el personal que labora en la mencionada oficina están incluidos en el Cuadro de Asignación de Personal en razón de que la mayoría de los trabajadores son contratados bajo la modalidad de CAS (Contrato Administrativo de Servicios). Debido a los



mencionados hallazgos no se toman las previsiones para exigir al proveedor la entrega oportuna del total de los bienes.

c) Determinar cuál es el grado de desarrollo de la competencia profesional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.

- El grado de desarrollo de la competencia profesional está en un nivel inicial, debido a que existe falta de presupuesto necesario para el nivel de capacitación del personal de la Oficina de Tesorería por lo que no se está desarrollando profesionales competentes para los procesos y operaciones del área de Tesorería.

## 5.2 Comparación Crítica con la Literatura Existente

Según el antecedente nacional, (Soto Orrillo, 2018) en su tesis. “**DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS - CAJAMARCA, 2017**”, tiene como conclusiones que:

- En lo que respecta si 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.

En la presente investigación relacionada al ambiente de control de la misma forma los trabajadores de la Oficina de Tesorería no manifiestan compromiso con el desarrollo de la integridad y valores éticos debido a que la comunicación de las normas de conducta al personal no es constante, por lo cual el personal no las interioriza y al momento de realizar sus funciones no ponen en práctica los valores éticos.



- Para la alta dirección hay un nivel de cumplimiento medio respecto a la definición de las responsabilidades de las personas para la consecución de sus objetivos, en la municipalidad distrital de Jesús, del total de documentos de gestión en 1 rubro se ha elaborado los documentos correspondientes, frente a 2 rubros en los que no existe el documento de gestión correspondiente, respecto a la evaluación de medidas de desempeño, inactivos y sanciones en el cumplimiento de las funciones de la Municipalidad Provincial de Jesús tiene un nivel de cumplimiento bajo de 2.5.

En la presente investigación relacionada al ambiente de control respecto a la asignación de autoridad y responsabilidad de igual manera el personal no cumple en su totalidad con los deberes y responsabilidades que se le ha asignado, debido a la falta de interés de la Oficina en conocer y difundir los documentos normativos.

Según el antecedente local, (Huillca Vera, 2017) en su tesis. **“AMBIENTE DE CONTROL EN EL ÁREA DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CANCHIS, PERIODO 2016”** tiene como conclusiones que:

- Respecto a 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.

En comparación con el presente trabajo investigación se puede observar de acuerdo a los hallazgos encontrados, que el ambiente de control en la Oficina de Tesorería también



es afectado por el desarrollo regular de los componentes: integridad y valores éticos, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad.

- La situación actual en la Asignación de Autoridad y Responsabilidad en el área de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, presenta falta de asignación de funciones, debido al desconocimiento del Manual de organización y Funciones del Personal actualizado, por no contar con la actualización así mismo por la falta de entrega con documento personal a los funcionarios y directivos de sus funciones y responsabilidades específicas de cada uno, lo que origina el desconocimiento e ineficiencia en sus labores, conforme se visualiza en la tabla N° 17 que demuestra que el 50% de los funcionarios y directivos desconocen el Manual de Organización y Funciones ya que no se sociabiliza según la tabla N° 5 que demuestra que el 60% de funcionarios y directivos manifiestas que no lo sociabilizan por falta de actualización.

En comparación con el presente trabajo investigación se pudo identificar que de la misma manera que la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, existe desconocimiento y falta de interés por parte del personal de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Cusco en conocer los documentos normativos que rigen sus labores y funciones, así como la poca difusión de los mismos.

### **5.3 Limitaciones de Estudio**

En el transcurso de la investigación la información que ha sido proporcionada por la Oficina de Tesorería ha sido limitada debido a la falta de tiempo por parte de los trabajadores que laboran en dicha oficina lo cual con el tiempo fue superado.

### **5.4 Implicancia del Estudio**

El presente trabajo de investigación da a conocer la situación del ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco que es de suma



importancia debido a que constituye la base sobre la que se lleva a cabo el control interno en una entidad mediante las normas, procesos y estructuras que guían al personal en el desarrollo de sus responsabilidades asignadas, más aún, considerando que este componente es clave para el desarrollo de los demás componentes.



## CONCLUSIONES

1. 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.
2. 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, fue repetible, así se observa en la tabla 4 que una parte del personal tiene desconocimiento del Código de Ética de la Función Pública, lo cual es fundamental para todo servidor público. Así mismo como se observa en la tabla 4 no se realizan charlas de sensibilización sobre ética e integridad, y su importancia en la Función Pública debido a la falta de compromiso de la Municipalidad de dar estas charlas de manera constante. Adicionalmente, se observó que la Oficina de Tesorería no mantuvo una actitud de compromiso con el control interno como se muestra en la tabla 5, lo cual se debió a que el personal no interiorizó la importancia del control interno.
3. El grado de desarrollo de la estructura organizacional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco período 2018, fue inicial, debido a que el Manual de Organización y Funciones plasma parcialmente las funciones de la Oficina de Tesorería debido a que algunos trabajadores tienen asignadas funciones adicionales. Otro factor que incide es que la mayoría de trabajadores que laboran fueron contratados bajo la modalidad de Contratación



Administrativa de Servicios y eran removidos contantemente, esto fue reflejado en la tabla 11. Lo que repercutió en que no existió una coordinación adecuada al momento de realizar los pagos a los proveedores.

4. El grado de desarrollo de los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco período 2018, fue inicial, debido a no se está desarrollando profesionales competentes para los procesos y operaciones de la oficina de Tesorería por la falta de presupuesto para las capacitaciones.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Municipalidad Provincial del Cusco que fomente y ponga énfasis en el ambiente de control mediante el ejercicio de las buenas prácticas, conductas y actitudes positivas para la mejora de su cultura organizacional, así mismo un mayor interés en difundir los documentos normativos para que haya claridad en el desempeño de sus funciones de esa manera se logrará con los objetivos contribuyendo a mejorar la gestión en dicha área.
2. Se recomienda a la Municipalidad Provincial del Cusco que mediante charlas previamente programadas se sensibilice a todo el personal sobre la importancia de los valores éticos en la realización de sus funciones, de igual manera difundir mediante el portal Web el Código de Ética del Funcionario Público para que los trabajadores puedan interiorizarlo y tener un comportamiento adecuado en el desarrollo de sus funciones.
3. Se recomienda a la Municipalidad Provincial del Cusco que la estructura organizativa se ajuste a realidad, y que se realicen contrataciones necesarias para cumplir con los puestos establecidos en el Cuadro de Asignación de Personal de esa manera habrá un mejor desempeño de funciones por parte de los trabajadores. Así mismo, se actualice los documentos de gestión considerando la normativa vigente.
4. Se recomienda a la Municipalidad Provincial del Cusco que asigne presupuesto para realizar capacitaciones relacionadas a Tesorería de esta manera los trabajadores estarán actualizados según los cambios normativos vigentes. En lo que concierne a la rendición viáticos y encargos internos que se apliquen medidas correctivas que permitan su rendición en la forma y plazos que estipula la norma.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Illanes, J. F. (2011). *Sistema Nacional de Tesorería*. Lima: Pacífico Editores.

Áviles Encalada, D. K. (2008). Evaluación de la Efectividad del Control Interno implantado en las Entidades del Sector Público Ecuatoriano para la prevención de Fraudes. *Tesis de Grado - Auditor en Control de Gestión*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.

Consortio de Investigación Económica y Social. (13 de Mayo de 2015). *Congreso de la República*. Obtenido de Congreso de la República: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/97D59BF5DEC57F7905257F870071C2AA/\\$FILE/021-daniel\\_leiva-hugo\\_soto.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/97D59BF5DEC57F7905257F870071C2AA/$FILE/021-daniel_leiva-hugo_soto.pdf)

Contraloría General de la República. (3 de Noviembre de 2006). Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. Lima, Perú.

Contraloría General de la República. (26 de Setiembre de 2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de Control Interno: [http://doc.contraloria.gob.pe/CONTROL-INTERNO/WEB/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/CONTROL-INTERNO/WEB/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)

Contraloría General de la República. (13 de mayo de 2016). Directiva N° 013 -2016-CG/GPROD. *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Lima, Perú.



Contraloría General de la República Costa Rica. (30 de Setiembre de 2009). *Control Interno*.

Recuperado el 12 de Julio de 2019, de ambiente de control:

[http://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/transparencia/control\\_interno/capacitacion/Lec%20%20Ambiente%20control.pdf](http://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/transparencia/control_interno/capacitacion/Lec%20%20Ambiente%20control.pdf)

COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes: Análisis del Informe Coso I, II Y III*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.

Huillca Vera, M. (2017). Ambiente de Control en el Area de personal en la Unidad de Gestion Educativa Local Canchis. *Tesis de pregrado*. Cusco, Cusco, Perú: Universidad Andina del Cusco.

Ley N° 27972 . (06 de mayo de 2003). Ley Orgánica de Municipalidades.

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

Ley N°28716. (2006). Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Lima, Perú.

LEY N° 27815 . (09 de abril de 2005). *Ley del Código de Ética del Funcionario Público*. Lima, Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas. (09 de Junio de 2014). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/4\\_SIAF\\_adm\\_EPSS.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/4_SIAF_adm_EPSS.pdf)



Ministerio de Economía y Finanzas. (16 de setiembre de 2018). *Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería*. Lima, Perú: Diario Oficial el Peruano.

Municipalidad Provincial del Cusco . (Diciembre de 2013). *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial del Cusco* . Obtenido de R.O.F:  
<http://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/rof-2013.pdf>

Municipalidad Provincial del Cusco. (s.f.). *Municipalidad Provincial del Cusco*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de <https://www.cusco.gob.pe/nosotros/>

Soto Orrillo, E. D. (2018). Diagnóstico del Ambiente de Control Interno en la Municipalidad Distrital de Jesús - Cajamarca, 2017. *Tesis de Pregrado*. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.

Yábar Santillán , J. L. (2017). *Régimen de Control Gubernamental Explicado*. Lima: Gaceta Jurídica.



ANEXOS

Matriz de Consistencia

“AMBIENTE DE CONTROL EN LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO - PERÍODO 2018”

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE			METODOLOGÍA
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ENFOQUE
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cuál es el grado de desarrollo del ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar cuál es el grado de desarrollo del ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b> El ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 es repetible.	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	Integridad y Valores Éticos	-Código de Ética o de Conducta. -Integridad y valores éticos.	Quantitativo  <b>ALCANCE</b> Descriptivo  <b>DISEÑO</b> No Experimental
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> 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 de la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018? c. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la competencia profesional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> 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 la competencia profesional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b> a) 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 es repetible. b) El grado de desarrollo de la estructura organizativa en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 es repetible. c) El grado de desarrollo de la competencia profesional en los trabajadores de la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018 es repetible.		Estructura Organizativa	-Estructura Organizacional -Manual de Organización y Funciones. -Reglamento de Organización y Funciones. -Cuadro de Asignación de Personal -Manual de Procedimientos	<b>POBLACIÓN</b> 18 Trabajadores de la Oficina de Tesorería  <b>MUESTRA</b> 18 Trabajadores de la Oficina de Tesorería  <b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> Entrevista Encuesta  <b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario



### Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos

TEMA	AMBIENTE DE CONTROL EN LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, PERÍODO 2018.		
OBJETIVO	Determinar cuál es el grado de desarrollo del ambiente de control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, período 2018.		
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS O REACTIVOS
Ambiente de Control	Integridad y Valores Éticos	Código de Ética o de conducta	P1: ¿La municipalidad tiene formalizado un Código de Ética o de Conducta? P2: ¿Considera usted que sus conductas y actitudes están regidas de acuerdo al Código de Ética de la Función Pública?
		Integridad y Valores Éticos	P3: ¿Se ha realizado alguna charla de sensibilización sobre ética, integridad y su importancia en la función Pública? P4: ¿Se le comunico sobre las responsabilidades que tiene usted frente al control interno de la municipalidad? P5: ¿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?
	Estructura Organizativa	Estructura Organizacional	P6: ¿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?
		Manual de Organización y Funciones	P7: ¿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?
	Reglamento de Organización y Funciones	P8: ¿La municipalidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado que refleja la realidad de la Oficina de Tesorería?	



		Cuadro de Asignación de Personal	P9: ¿Todas las personas que laboran la Oficina de Tesorería de la municipalidad ocupan un cargo incluido en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP)?
		Manual de Procedimientos	P10: ¿Se han elaborado el manual de procedimiento (MAPRO) con sus respectivos flujos de información debidamente actualizada según la realidad de la Oficina de Tesorería?
	Competencia Profesional	Perfiles del Cargo	P11: ¿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)? P12: ¿La municipalidad cuenta con estudios de carga laboral de la Oficina de Tesorería, perfiles por cargo, identificación de exceso o carencia de personal o procesos en función al valor agregado?
		Reglamento Interno de Trabajo	P13: ¿La municipalidad tiene formalizado su Reglamento Interno de Trabajo (RIT) debidamente actualizado?
		Competencia Profesional	P14: ¿La municipalidad tiene formalizado un programa de capacitación para el personal de la Oficina de Tesorería? P15: ¿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?



## Instrumento de Recolección de datos

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito recolectar información sobre el ambiente de Control en la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial del Cusco, para ello su opinión es de gran ayuda. Este cuestionario es anónimo y confidencial.

Ambiente de Control	CRITERIOS DE EVALUACIÓN									Suma de Valores	Comentarios
	No existe	Presente				Funcionando					
		Existe	Diseñada	Aprobado	Difundido	Implementado	Responsable	Funcionamiento	Mejora Continua		
Valor	0	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1		
<b>Factor integridad y valores éticos según herramienta Coso</b>											
1. ¿La municipalidad tiene formalizado un Código de Ética o de Conducta?											
2. ¿Se cumple este Código de Ética o el de Conducta, en todos los niveles de la municipalidad?											
3. ¿se ha realizado alguna charla de sensibilización sobre ética, integridad y su importancia en la función Pública?											
4. ¿Se comunica y se hace énfasis en las responsabilidades de cada empleado de la Oficina de Tesorería frente al control interno de la municipalidad?											
5. ¿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?											
<b>Factor estructura organizacional</b>											
6. ¿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?											
7. ¿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?											
8. ¿La municipalidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado que refleja la realidad de la Oficina de Tesorería?											
9. ¿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)?											



10. ¿Se han elaborado manuales de procedimientos (MAPRO) o Manual de Gestión de Procesos con sus respectivos flujos de información debidamente actualizada según la realidad de la Oficina de Tesorería?												
<b>Factor competencia profesional</b>												
11. ¿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)?												
12. ¿La municipalidad cuenta con estudios de carga laboral de la Oficina de Tesorería, perfiles por cargo, identificación de exceso o carencia de personal o procesos en función al valor agregado?												
13. ¿La municipalidad tiene formalizado su Reglamento Interno de Trabajo (RIT) debidamente actualizado?												
14. ¿La municipalidad tiene formalizado un programa de capacitación para el personal de la Oficina de Tesorería?												
15. ¿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?												