

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

**PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE CONTROL
INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO PARA
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL
GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA"
DE TACNA, EN EL AÑO 2012**

TESIS

PRESENTADA POR :

CPC BERNARDO HUGO REJAS CHAMBE

Para Optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**


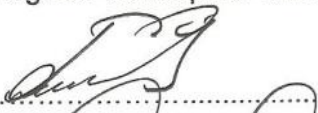
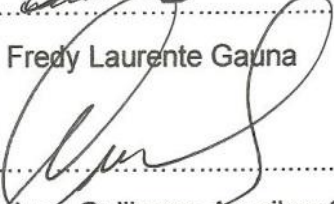
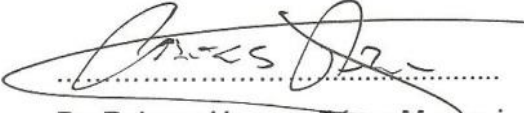
**TACNA - PERÚ
2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

**PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE CONTROL INTERNO BASADO
EN EL MODELO COSO PARA LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
"CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA"
DE TACNA, EN EL AÑO 2012**

Tesis sustentada y aprobada el 02 de julio del 2013; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 Mgr. Augusto Cahuapaza Morales
SECRETARIO	:	 Mgr. Fredy Laurente Gauna
MIEMBRO	:	 Mgr. Juan Guillermo Aranibar Ocola
ASESOR	:	 Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

DEDICATORIA

A mi madre Donata, que desde la eternidad me guía y me acompaña.

A Delia y Aldo, mi esposa e hijo, que son la fuente de mi inspiración y superación.

AGRADECIMIENTO

A mis docentes de la Escuela de
Posgrado por sus enseñanzas impartidas.

A mi asesor Dr. Rubens Pérez
Mamani, por su apoyo constante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁG
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del problema	3
1.2	Formulación del problema	6
	1.2.1 Problema general	6
	1.2.2 Problemas específicos	6
1.3	Justificación e importancia de la investigación	7
	1.3.1 Justificación de la investigación	7
	1.3.2 Importancia de la investigación	8
1.4	Alcances y limitaciones	10
1.5	Objetivos de la investigación	11
	1.5.1 Objetivo general	11
	1.5.2 Objetivos específicos	12

1.6	Hipótesis	12
-----	-----------	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del estudio	13
2.2	Base teórica sobre control interno	18
2.2.1	Definición de auditoría administrativa	18
2.2.2	Áreas de revisión y evaluación prioritaria en una organización	20
2.2.3	Definición de control interno	25
2.2.4	El informe COSO: Definición	28
2.2.5	El informe COSO: Componentes	31
2.3	Bases teóricas sobre gestión administrativa	46
2.3.1	Definición de gestión administrativa y sus propósitos	46
2.3.2	¿Por qué medir el desempeño?	47
2.3.3	Indicadores de la gestión	49
2.4	Definición de términos	54

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de investigación	57
3.1.1	Tipo de investigación	57
3.1.2	Diseño de investigación	57

3.2	Población y muestra	58
3.2.1	Población	58
3.2.2	Muestra	58
3.3	Operacionalización de variables	60
3.3.1	Identificación de la variable	60
3.3.2	Caracterización de la variable	60
3.3.3	Definición operacional de la variable	63
3.4	Instrumentos y fuentes de la recolección de datos	64
3.5	Procesamiento y técnicas de análisis de datos	64

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1	Escala de valoración y confiabilidad del instrumento	65
4.2	Resultados sobre las características del control interno	67
4.2.1	Análisis por indicador	67
4.2.2	Análisis global	76
4.3	Propuesta de un instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, para la MDCGAL	80
4.3.1	Ambiente de control	81
4.3.2	Evaluación de riesgos	85
4.3.3	Actividades de control	89
4.3.4	Información y comunicación	99
4.3.5	Supervisión y monitoreo	101
4.4	Contraste de la hipótesis	104

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión 106

CONCLUSIONES 109

RECOMENDACIONES 112

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la muestra	59
Tabla 2: Variables e Indicadores	63
Tabla 3: Indicador – Ítems: Control Interno	65
Tabla 4: Escala de valoración: control interno	66
Tabla 5: Alpha de Cronbach: control interno	66
Tabla 6: Logro de objetivos institucionales	67
Tabla 7: Aplicación y flexibilidad	70
Tabla 8: Supervisión	73
Tabla 9: Sistema de control interno	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Componentes de control interno	31
Gráfico 2: Estructura de control: informe coso	45
Gráfico 3: Logro de objetivos institucionales	69
Gráfico 4: Aplicación y flexibilidad	72
Gráfico 5: Supervisión	75
Gráfico 6: Sistema de control interno (por grupo ocupacional)	78
Gráfico 7: Sistema de control interno (por indicador)	79

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo elaborar una propuesta de instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, para la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna. Se encontró que el nivel del sistema de control interno implementado en la entidad es regular; para lo cual se elaboró una propuesta denominada **“Instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, para la MDCGAL”**. Se encontró que el sistema de control interno existente contribuye de forma regular a la consecución de los objetivos plasmados en el plan estratégico institucional; el personal considera que el nivel de aplicabilidad y flexibilidad del sistema de control interno implementado es regular; y que su nivel de supervisión es regular.

ABSTRACT

The present work of investigation had as principal aim elaborate an offer of instrument of internal control, based on the model I SEW, for the Municipality Distrital "Colonel Gregorio Albarracín Lanchipa" of Tacna. One thought that the level of the system of internal control implemented in the entity is regular; for which an offer called was elaborated "Instrument of internal control, based on the model COSO, for the MDCGAL". One thought that the system of internal existing control contributes of regular form to the attainment of the aims formed of the strategic institutional plan; the personnel thinks that the level of applicability and flexibility of the system of internal implemented control is regular; and that his level of supervision is regular.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca desarrollar una propuesta de instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, para la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, con la finalidad de que se convierta en una herramienta de gestión que le permita a la Alta Dirección generar estrategias para alcanzar sus metas y objetivos.

El capítulo I, desarrolla el problema a investigar, sus objetivos, justificación del tema y las hipótesis a contrastar. En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico de las variables investigadas, considerando sus definiciones, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo III se desarrolló el marco metodológico de la investigación, el tipo y diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, la muestra, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV, se presenta el análisis de los resultados obtenidos; que considera el análisis de la confiabilidad de los instrumentos, cuadros resúmenes y gráficos de los indicadores; contraste de la hipótesis, la propuesta del modelo, y las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

García y Célis (2011) precisan que ***“La auditoría interna, la auditoría financiera, la auditoría de gestión y los exámenes especiales que se aplican en el sector gubernamental de nuestro país, no vienen aportando “la vitamina” que necesitan los gobiernos regionales y locales para adoptar una política severa frente al comportamiento fraudulento y de corrupción de los directivos, funcionarios y trabajadores de los niveles de gobierno”.***

El principal objetivo del control interno es buscar que la organización alcance sus objetivos; por tanto, puede actuar de dos maneras: Evitar que se produzcan desviaciones con respecto a los objetivos establecidos; y detectar, en un plazo mínimo, estas desviaciones.

Fernández (1996) señala que ***“El control interno en el sector público es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen algunos objetivos gerenciales”***, tales como:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados”.

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno, convirtiéndose en un estándar de referencia en todo lo que

concierno al control interno de una organización; por tanto, es una herramienta esencial al momento de registrar las diversas transacciones que realiza una determinada institución.

En base a nuestra experiencia profesional y a las conversaciones con funcionarios de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, se destaca que en dicha entidad no cuenta con un instrumento de control, lo cual incide en: La existencia de una desorganización en varias áreas de la entidad; afecta también el buen manejo de la información, dificultando que las operaciones queden registradas de acuerdo a principios y normas establecidas; de la misma forma afecta en la utilización de los recursos económicos por no contar con un mecanismo que regule o limite el manejo de los fondos; otros.

Por todo lo antes expuesto, una entidad esencialmente tiene que contar con controles para lograr una mayor eficiencia en cuanto a la obtención y presentación de información financiera que esta sea útil, adecuada, oportuna y confiable. Por esta razón, el presente trabajo de investigación pretende proponer un instrumento de control interno basado en el modelo COSO, que ayude a fortalecer los controles, mejorar la eficiencia en el uso de recursos, tomando como base sus cinco elementos

del control: Ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cómo la propuesta de un instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, permitiría mejorar el cumplimiento de objetivos y metas en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2012?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de logro de los objetivos institucionales a través del sistema de control aplicado por la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de aplicación y flexibilidad logrado a través del sistema de control aplicado por la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?

c) ¿Cuál es el nivel de supervisión logrado a través del sistema de control aplicado por la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

El control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración, con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas. El control interno posee cinco componentes: Un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

En la actualidad, las actividades económicas están integradas (metodologías y conceptos) con el fin de responder a las nuevas exigencias empresariales, surgiendo así un nuevo concepto de control

interno, donde se brinda una estructura común, el cual es documentado en el denominado informe COSO.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa, convirtiéndose en un proceso integral y dinámico de forma permanente; como paso previo, cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

1.3.2 Importancia de la investigación

Ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las entidades públicas está completo sin la incorporación del control interno; por tanto, el presente trabajo de investigación es importante por los siguientes aspectos:

- **El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales:** La misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que se asignen no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.
- **El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos:** Al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades.
- **La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos:** Dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad.
- **El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño:** El desarrollo de mecanismos de control y su

verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional.

- **El control interno como instrumento para combatir la corrupción en la acción pública:** Es una “herramienta fundamental” de gestión y autocontrol para el correcto uso de los recursos públicos.

De ahí la importancia del presente trabajo de investigación que busca proponer un instrumento de control interno basado en el modelo COSO que permita mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de la investigación se concentra en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna. Las limitaciones de la investigación son básicamente: La existencia de una reducida bibliografía relacionada a las variables, el llenado de los instrumentos se efectuó en mayor tiempo de lo previsto.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de un instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, que permita mejorar el cumplimiento de objetivos y metas en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2012.

1.5.2 Objetivos específicos

- a)** Determinar el nivel de logro de los objetivos institucionales a través del sistema de control aplicado por la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.
- b)** Determinar el nivel de aplicación y flexibilidad logrado a través del sistema de control aplicado por la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.
- c)** Determinar el nivel de supervisión logrado a través del sistema de control aplicado por la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

1.6 HIPÓTESIS

La propuesta del instrumento de control interno basado en el modelo COSO permitiría mejorar el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En base a la revisión efectuada, se han encontrado algunos trabajos de investigación afines, de los cuales se destaca los siguientes:

a) Hernández (2007) desarrolló su tesis denominada “**Auditoría integral: una respuesta efectiva de lucha contra el fraude y la corrupción en los gobiernos regionales**” encontrando las siguientes conclusiones:

- La conclusión general fue que la auditoría integral es un modelo de control completo de la gestión de un gobierno regional, incluido su entorno. Debe brindar a los directivos, funcionarios, trabajadores y la comunidad en general una razonable opinión sobre la calidad, eficiencia, eficacia y economía de las operaciones económicas, de la gestión administrativa, del control interno y de la gestión gerencial, así como también una opinión sobre la razonabilidad de

- los estados financieros, el cumplimiento de leyes y normas administrativas y contables, el impacto sobre el medio ambiente y la neutralización de riesgos. Debe finalmente, determinar los defectos, los desvíos y los problemas detectados para concluir proponiendo mejoras, correcciones y soluciones.
- La auditoría integral será la respuesta efectiva de lucha contra el fraude y la corrupción en los gobiernos regionales, en la medida que examine la eficiencia, economía y efectividad de los recursos sobre la base de criterios específicos sobre cada materia.
- La auditoría integral para que contribuya en la lucha contra el fraude y la corrupción en los gobiernos regionales debe ejecutarse sobre la base de criterios, procedimientos, técnicas y prácticas que tengan en cuenta la actividad multisectorial de estos gobiernos y el grado de responsabilidad que tienen frente al poder ejecutivo y legislativo.
- Los presidentes de los gobiernos regionales son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno, que debe estar en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones, considerando en todo momento el costo-beneficio de los controles y procedimientos implantados.

- Las actividades de control que aplica la auditoría integral, consisten en políticas y procedimientos que tienden a evaluar y asegurar que se cumplan las directrices establecidas; se llevan a cabo en cualquier sector regional, actividades y funciones. Comprenden una serie de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de operaciones, salvaguarda de activos, segregación de funciones y otras. Con estas actividades es factible alcanzar eficiencia, economía y efectividad en la gestión de los recursos institucionales.
- Los gobiernos regionales fomentan el desarrollo regional integral sostenible, promueven la inversión pública y privada y el empleo y garantizan el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.
- Los gobiernos regionales deben organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.
- La corrupción varía en origen, incidencia e importancia entre diferentes gobiernos regionales. La corrupción es facilitada por el

contexto laboral, social y económico. Tiene una multitud de causas. Está profundamente arraigada, es cancerosa, contaminante e imposible de erradicar porque los controles tienden a ser formalistas, superficiales, temporales y aún contra productivos.

- La corrupción está predispuesta por políticas inestables, economías con incertidumbre, riqueza mal distribuida, gobiernos carentes de representatividad, ambiciones institucionales, partidismos, personalismo y dependencia.
- La corrupción puede ser contenida dentro de aceptables límites a través de la voluntad política, normas legales, normas administrativas; inculcación de valores: responsabilidad, honestidad integridad, moral y ética; aunque su completa eliminación está todavía más allá de la capacidad humana.
- La corrupción puede ser reducida y contenida a través de apropiadas contramedidas pero mientras las causas fundamentales persistan es improbable que la corrupción sea eliminada.

b) Celis (2007) desarrolló su tesis denominada **“Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal”** encontrando las siguientes conclusiones:

- La conclusión general fue que el estudio de investigación realizado ha determinado la existencia de deficiencias del sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, las mismas que afectan la ética, prudencia y transparencia de la gestión y tienen que superarse con la implementación de un sistema de control interno para los hospitales del sector salud, en el marco de las normas de control interno para el sector público, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión hospitalaria.
- Las pautas básicas para una sana administración de los recursos de los hospitales del sector salud, están dadas por la compatibilización de las normas del sistema de control interno y las normas del proceso de ejecución presupuestal; lo cual se concreta en efectividad, eficiencia y economía de la gestión hospitalaria.
- La aplicación de acciones de control interno en forma previa, concurrente y posterior, van a permitir realizar los ajustes al proceso de ejecución presupuestal, lo va a concretarse en la mejora de la gestión y el alcance de los objetivos institucionales.

- La evaluación de los documentos y otras fuentes evidenciales, van a facilitar la obtención de información fidedigna del proceso de ejecución presupuestal de un hospital del sector salud; lo que va a concretarse en la optimización del hospital, en beneficio de autoridades, trabajadores y especialmente usuarios de los servicios de salud.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE CONTROL INTERNO

2.2.1 Definición de auditoría administrativa

Arenas (1995) señala que la auditoría administrativa se ha considerado como ***“El examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad, así como de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”***.

E. F. Norbeck; establece que se trata de una ***"Una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la***

efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

En esencia, el objetivo de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, sino en proporcionar a la gerencia la base para entender y comprender los aspectos generales de esta disciplina mediante la valorización de los aspectos que forman la empresa.

William P. Leonard (1991) la define como ***"El examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas"***.

J. Fernández Arena (1996) menciona que se trata de una ***"Revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales que comprende en el aspecto servicio: Derecho - habientes, usuarios, consumidores, en el aspecto social: Colaboración, gobierno y comunidad, en el aspecto económico: Los acreedores y los inversionistas. En base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución abarca la coordinación, la***

integración, tanto de los recursos humanos y físicos y la eficiencia de la organización”.

J. Rodríguez Valencia (1995) indica que se trata de ***“Un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en la relación con las metas fijadas; sus recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”.***

2.2.2 Áreas de revisión y evaluación prioritaria en una organización

Los elementos o factores en los métodos de administración que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes:

- a) Planes y objetivos:** Una de las mayores deficiencias en numerosas empresas, es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de planificación. En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por la falta de una

completa y clara estipulación de objetivos y carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijadas. Al evaluar los objetivos y los planes generales, puede parecer, en algunos casos, que la alta dirección de una empresa no se ha percatado bien si los planes están mal trazados y estos están impidiendo que se alcancen dichos objetivos.

b) Estructura orgánica: En el establecimiento y operación de una empresa es vital una organización constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella. Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en muchas empresas, por ejemplo: Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas de la empresa, funciones no coordinadas y controladas, falta de delegación y autoridad y responsabilidad en forma apropiada, personal no calificado en puestos claves, otros. Al revisar el organigrama de una empresa, el auditor debe empezar por cerciorarse si refleja o no la situación verdadera, actual, de las funciones orgánicas. Debe analizar cada uno de los elementos para determinar si el organigrama precisa los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente, las de

comunicación. unidades descentralizadas, presentación, dependencia, cargos comité, otros.

c) Políticas: Las políticas son esenciales para una administración eficaz. Determinar las intenciones de la dirección y constituir principios orientados que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos. La deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia lo que trae por consecuencia distorsiones en el manejo de la administración de una empresa por lo que deben escribirse en forma clara y sencillas para que sean observadas fielmente y pueda compatibilizarse con los objetivos de la empresa y sirva de orientadores para la mejor conducción de la administración.

d) Sistemas y procedimientos: Al examinar cualquier sistema o procedimiento, el auditor debe tener en cuenta el propósito y su forma de decidir sobre los méritos respecto a la forma en que sirven a la empresa. Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer las operaciones de la organización, ya que obstaculiza la fluidez de las políticas que la generaron. Lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de forma que se obtengan los resultados deseados.

Luego hacer los ajustes a las desviaciones mediante correcciones oportunas y de bajo costo o en su caso puede haber sobrepasado su utilidad y es necesario afinar su objetivo. La necesidad de la gerencia de examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos es una prioridad de la gerencia delegada en el auditor administrativo.

e) Métodos de control: En toda actividad comercial, industrial y de servicios, se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento. Son herramientas por medios de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Todo método deficiente puede ser resultado de errores en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión, o de normas de administración insuficientes. Para que exista un control eficaz en cualquier actividad, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma. Esto es cierto sobre todo tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios.

f) Formas de operación: Es importante un periódico examen, análisis y evaluación de los medios de operación, ya que estos involucran esfuerzos que se realizan muchas veces sin sentido.

Por lo que respecta a mano de obra hay que determinar la fuerza del trabajo básico necesario, los desperdicios que esto ocasiona, los altos costos en que se incurren, los desajustes productivos y comerciales que se presentan. Con el objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes, la empresa comercial debe planear y determinar su línea de mercancías y existencias, mantener normas de calidad, planear las promociones de ventas, publicidad, venta directa, supervisión de venta, distribución de productos, armonía laboral, otros.

g) Recursos humanos y materiales: En todo tipo de empresa existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas de los recursos humanos y materiales. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente. Para ello el auditor llevará un examen de las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación del trabajo, calificación de méritos, desarrollo de actividades, motivación, facilidades y coordinación en el desarrollo de labores diarias. En la auditoría administrativa de personal habrá que atender al sistema que sigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal. El informe sobre rotación de personal merece mucha atención. Otros aspectos son las especificaciones

de las tareas, métodos de entrevistas, reclasificación de trabajadores. El auditor buscará causa de descontento en el empleo, falta de observancia de políticas y procedimientos de la empresa, coordinación deficiente, con el propósito de revelar cualquier debilidad, error, deficiencia, inconsistencia, irregularidad.

2.2.3 Definición de control interno

La primera definición formal fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (1949), donde el control interno abarca ***"El plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas"***.

El control interno es ***"Un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos"***

incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas”.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Holmes (1994) señala que en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como **"El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."**

Gómez (2004) precisa que según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el control interno está representado por **"El conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad"**. El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como **"El plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y**

otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- ***Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.***
- ***Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.***
- ***Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.***
- ***Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos”.***

2.2.4 El informe COSO: Definición

El Informe COSO sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY

COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA); American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); Financial Executive Institute (FEI); Institute of Internal Auditors (IIA) y Institute of Management Accountants (IMA).

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: Definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y

esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

Jensen (1995) precisa que el control interno se define (desde la óptica del informe COSO) como ***“Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables”***.

2.2.5 El informe COSO: Componentes

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma, cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad.



Gráfico 1

Componentes de control interno

FUENTE: Holmes (1994)

- 1. Ambiente de control:** Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la Alta Dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.
- **Actitud de la dirección:** Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por los directivos, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración más que de cualquier otra cosa. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.
 - **Ética profesional e integridad:** Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, éstas se traducen en normas de comportamiento reflejando la integridad de los directivos y su compromiso con los valores éticos. Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control. El sistema de control

interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo opera.

Las entidades apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión, visión, políticas y procedimientos operativos.

- **Competencia profesional:** Los directivos y en general los servidores públicos, deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Los directivos deben especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados.
- **Organigrama:** Toda entidad debe desarrollar una estructura de organización que atienda el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. La

estructura de organización, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

- **Segregación de funciones o asignación de autoridad y responsabilidad:** El ambiente de control se fortalece en la medida en que los directivos y personal de la entidad, conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad. Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas. Se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de los directivos.
- **Políticas de personal:** La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en

la política. La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.

- 2. Evaluación de riesgos:** El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello, debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.
- **Planeación de la evaluación de riesgos:** Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara y organizada, para identificar y evaluar los riesgos que puedan influir en la entidad. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones a riesgos identificados.

- **Identificación del riesgo:** Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, debido a factores internos o externos. Es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la planeación de la administración de los riesgos.
- **Estimación del riesgo:** Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos puedan ocasionar. Una vez identificados los riesgos de programa y actividad, debe procederse a su análisis.
- **Determinación de los objetivos del control:** Implica establecer los procedimientos de control más convenientes. Una vez que los directivos han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible. Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.
- **Gestión del cambio:** Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus

objetivos en las condiciones deseadas. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera; a este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales con vistas a adoptar las decisiones oportunas, se lo denomina gestión del cambio.

- 3. Actividades de control:** Son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.
- **Asignación de tareas y responsabilidades:** Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, dispendios o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que de producirse, sean detectados.
 - **Coordinación entre las áreas:** En la entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente

que las unidades que la componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad. La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía.

- **Documentación:** La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación. Toda entidad debe contar con la documentación referente a su sistema de control interno, y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos. La documentación sobre transacciones y hechos significativos, debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de los directivos u órganos de control.
- **Autorización:** Los actos y transacciones relevantes, solo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.
- **Registro oportuno de las operaciones:** Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse

inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

- **Acceso restringido a la información y los bienes:** El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización. Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes entre otros del robo, dispendio, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.
- **Rotación de personal:** Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones. La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y

muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

- **Control del sistema de información:** La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información directamente relevante para la administración de una entidad. El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones. El sistema de información debe ser flexible susceptible de modificaciones rápidas, que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de los directivos en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.
- **Control de la tecnología de la información:** Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión. Las actividades de control general de la tecnología de información, se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes.
- **Indicadores de desempeño:** La información obtenida, se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del

rendimiento. Los directivos de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

- **Función de los órganos de control interno:** Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior de la entidad pública para estar informada, con razonable certeza sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento del sistema de control interno.

4. Información y comunicación: Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. La información relevante debe ser captada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

- **Información y responsabilidad:** La información debe permitir a los directivos y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados. La información es relevante para un

usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

- **Contenido y flujo de la información:** La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión requerido. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los directivos los informes deben relacionar el desempeño de la entidad, con los objetivos y metas fijados. Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información, en tiempo y en el lugar necesario.
- **Calidad de la información:** La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: Contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esto plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.
- **Sistema de información:** Debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad; debe apoyar la estrategia, misión, visión, política y objetivos de la entidad.

- **Flexibilidad del sistema de información al cambio:** El sistema de información debe ser revisado y, de ser necesario, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos.
- **Compromiso con el cambio:** El interés de los directivos de la entidad con los sistemas de información, se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.
- **Comunicación:** El proceso de comunicación de la entidad, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, visión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.
- **Canales de comunicación:** Deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

5. Supervisión o monitoreo: Incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección por medio del Comité de Control que debe llevar sus funciones de prevención de los hechos que generan pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista humano y financiero.

- **Evaluación del sistema de control interno:** Los directivos y cualquier empleado de la entidad que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su sistema de control interno, y comunicar los resultados a aquel ante quien es su responsable.
- **Evaluación de controles directivos:** El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica.
- **Seguimiento del sistema de control:** Las actividades de la entidad deben estar sujetas a un proceso de supervisión que permita conocer oportunamente si la entidad marcha hacia la consecución de sus objetivos, si sus procesos u operaciones se realizan adecuadamente y si toma las acciones correctivas pertinentes.
- **Actividades de supervisión:** Constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de todas las actividades que desarrolla una entidad, sean estas de gestión, de operación o de control, las mismas que se ejecutan en tiempo real. La supervisión busca

asegurar que los controles operen como se requiere y sean modificados apropiadamente de acuerdo a los cambios. Asimismo, debe valorar si, en el cumplimiento de la misión de la entidad, se alcanzan los objetivos generales del control interno.

- **Reporte de áreas de oportunidad:** El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, determinará el nivel direccional al cual deban comunicarse las deficiencias.

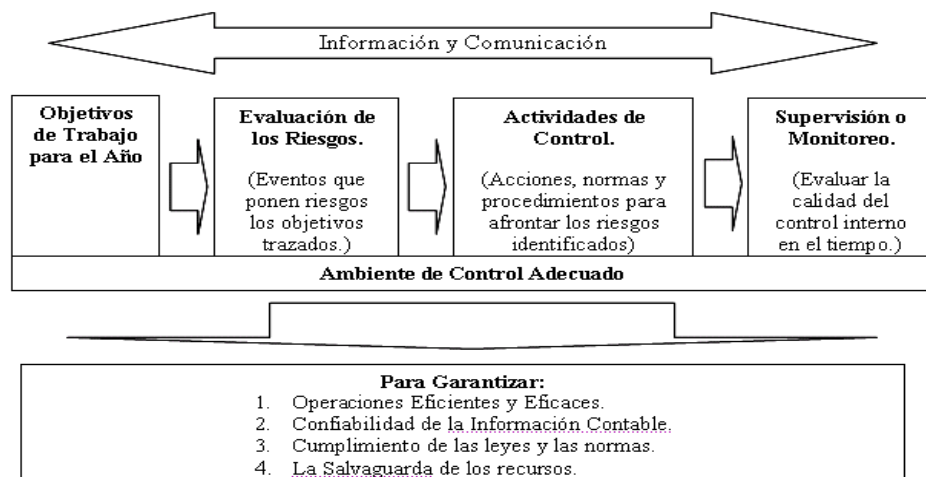


Gráfico 2

Estructura del control interno- Informe COSO

FUENTE: Gonzáles (2008)

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.3.1 Definición de gestión administrativa y sus propósitos

Muñiz (2007) precisa que la gestión a nivel administrativo ***“Consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”***.

Siendo sus propósitos, los siguientes:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

2.3.2 ¿Por qué medir el desempeño?

El énfasis en la medición del desempeño en el sector público trae el riesgo que los procesos se conviertan en un fin, por sí mismos. Es importante no perder de vista los objetivos fundamentales de la medición del desempeño:

- Mejorar la prestación de servicios.
- Mejorar los niveles de confiabilidad.

La medida de desempeño puede ayudar a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros. La medida del desempeño ayuda a asegurar a las organizaciones a focalizarse en sus prioridades claves, y permite identificar a las áreas con bajo desempeño.

Sin embargo, la identificación de oportunidades para mejorar es solo el comienzo. La elección de indicadores de desempeño tendrá un impacto mayor en el comportamiento de la organización, por lo que, es necesario identificar los procesos que tendrán un impacto positivo en el desempeño de la organización y seleccionar los indicadores que los reflejen adecuadamente.

Las entidades de la administración pública con mejor desempeño han demostrado la importancia de utilizar indicadores de gestión. Para satisfacer las demandas de la población, la entidad debe establecer sus propios indicadores y metas; monitorearlos y hacerlos públicos. Los Indicadores deben ser utilizados en diferentes sistemas de medición de desempeño, gestión y administración estratégica de servicios. Los cuales deben sujetarse a los siguientes principios:

- a) Claridad de propósito:** Es importante entender quién utilizará la información, y cómo y para qué será utilizada la misma.
- b) Focalizadas:** La información del desempeño debe estar centrada en las prioridades de la entidad.
- c) Alineación:** El sistema de medición de desempeño debe estar alineado con los procesos de establecimiento de objetivos y revisión de desempeño. Deben existir coincidencias entre los indicadores de desempeño utilizados por los gerentes para objetivos estratégicos, y los indicadores utilizados para monitorear el desempeño organizacional.
- d) Balance:** El conjunto de indicadores debe proporcionar una fotografía real del desempeño organizacional, reflejando los principales aspectos, incluyendo los resultados y la perspectiva del usuario de nuestros servicios.

- e) Actualización periódica:** Los indicadores de desempeño deben actualizarse para adecuarse a las circunstancias cambiantes del entorno. La información que se genere a través de los indicadores debe ser consistente, de tal manera que nos permita monitorear los cambios en el desempeño a lo largo del tiempo, tomar ventaja de información nueva o mejorada, y reflejar las prioridades actuales.
- f) Indicadores de desempeño sostenibles:** Los indicadores deben ser sostenibles para su propósito. La evaluación independiente, interna o externa, ayuda a asegurar que los sistemas que producen la información son confiables.

2.3.3 Indicadores de la gestión

La selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización, y el conocimiento de los factores que influyen el comportamiento y el desempeño, se hace crucial. Una organización que asuma la tarea de desarrollar indicadores de gestión debe formularse estas dos preguntas: ¿En qué temas deberían focalizarse los indicadores? ¿Qué aspectos deberían ser medidos?

Los indicadores de gestión deben focalizarse en aspectos del servicio que son importantes para la organización. Esto significa, que la organización debe saber qué está buscando lograr (sus objetivos estratégicos), y cómo lo logrará. También, la organización debe tener claro cómo determinar si está alcanzando sus objetivos.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y servicios provistos que son importantes para la organización. Esto significa que la organización debe establecer claramente que busca conseguir- sus objetivos estratégicos- y como los logrará. También, debe establecer como sabrá si está logrando sus objetivos.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y servicios provistos en cada nivel de la organización para lograr sus objetivos. Los indicadores de la alta dirección se dirigirán a asuntos corporativos; los indicadores de los órganos de línea se focalizarán en actividades operativas cotidianas. No debemos caer en el error de medir aquello que es fácilmente medible, en vez de medir aquello que debe ser medido.

Es importante desarrollar un conjunto balanceado de indicadores que reflejen todos los aspectos del servicio. Lo más común es recurrir inicialmente a la información disponible, debe tenerse cuidado para identificar brechas existentes. Existen diferentes formas de hacerlo.

Una forma común de desarrollar indicadores de gestión es emplear las tres dimensiones de: economía, eficiencia y efectividad. Las medidas básicas al construirlos son:

- Costo: el dinero utilizado para adquirir recursos.
- Input: los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) empleados para proveer el servicio.
- Output: el servicio proporcionado al usuario, por ejemplo, en términos de tareas completadas.
- Resultado: el impacto y valor real del servicio entregado.

Las tres dimensiones del desempeño se definen de la siguiente manera:

- a) Economía:** La adquisición de recursos humanos y materiales de la calidad y cantidad apropiada al menor costo (personal, materiales, tecnología). Un ejemplo, es el costo de comprar libros nuevos para una biblioteca pública.

- b) Eficiencia:** La producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado. Por ejemplo, el costo por visita a bibliotecas públicas.
- c) Efectividad:** Lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas. Un ejemplo es el porcentaje de usuarios de bibliotecas que encontraron el libro o la información que buscaban y que estuvieron satisfechos con el servicio. La efectividad se trata de asegurar que el servicio que se está logrando lo que se ha diseñado que haga.
- d)** Algunas organizaciones agregan una cuarta E, **equidad**. Esta dimensión captura el grado de equidad para que el servicio sea accesible, y determinar si los servicios son apropiados para las necesidades de los usuarios.

Otro método, desarrollado originalmente en el sector privado, sugiere que cuatro perspectivas – un control de mandos balanceado – son necesarias en un grupo de indicadores para ofrecer un panorama global del desempeño de la organización.

- a) **La perspectiva del usuario del servicio:** ¿Cómo satisface la organización las expectativas y necesidades de sus usuarios?
- b) **La perspectiva de la administración interna:** La identificación y el monitoreo de los procesos clave por medio de los cuales los servicios de buena calidad y efectividad se proveen.
- c) **La perspectiva del mejoramiento continuo:** Es el aseguramiento del aprendizaje continuo y la mejora de procesos en los sistemas y el personal, y, consecuentemente, la mejora del servicio.
- d) **La perspectiva financiera o la perspectiva del que tributa:** ¿Cómo se emplean los recursos de manera económica y eficiente para lograr los objetivos de la organización?

Otra forma de estructurar las mediciones de los diferentes aspectos de la gestión, es definir los Indicadores de Gestión:

- a) **Objetivos estratégicos:** ¿Por qué existe el servicio y qué se busca alcanzar a través de él?
- b) **Costo/eficiencia:** Los recursos dispuestos para el servicio, y la eficiencia con la que se convierten en resultados/productos.
- c) **Resultados del servicio:** ¿Cuán bien está siendo prestado el servicio para alcanzar los objetivos estratégicos?

- d) Calidad:** La calidad del servicio prestado y la percepción de sus usuarios/beneficiarios.
- e) Acceso:** La facilidad y equidad para acceder al servicio.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Se mencionan a continuación algunas definiciones relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

- a) Control interno:** El sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.
- b) Auditoría:** Examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.
- c) Organización:** Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja

mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

d) Informe COSO: Es un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

e) Clima laboral: Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

f) Trabajo en equipo: El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de

sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en alguna área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y solo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, siendo el nivel de investigación descriptivo.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal (puesto que el trabajo de campo se ha desarrollado en un momento en el tiempo).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

De acuerdo a la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, cuenta con una población de 105 trabajadores entre funcionarios y operativos distribuidos en: Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Secretaría General, Gerencia de Administración, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización, Gerencia de Administración Tributaria, Gerencia de Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes, Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico, Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación de Obras y Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana.

3.2.2 Muestra

Se ha considerado la siguiente fórmula y supuestos para la determinación del tamaño de la muestra, se tiene:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

- Nivel de confiabilidad del 95%. (Z = 1,96)
- Margen de error \pm 7,50%. (e)
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50%. (P)
- Tamaño de la población es 105. (N)

Por tanto, después de reemplazar en la fórmula respectiva, el tamaño de la muestra fue de 62 encuestas. El personal de cada área fue considerado al azar y de forma proporcional (muestreo aleatorio estratificado), además se las agrupó como se precisa en la siguiente tabla resumen:

Tabla 1

Distribución de la muestra

Grupo Ocupacional	N	%	Muestra
Alcaldía y Órganos de Asesoramiento	34	32,38%	20
Órganos de Apoyo	33	31,43%	19
Órganos de Línea	38	36,19%	23
TOTAL	105	100,00%	62

FUENTE: Gerencia de PPyR

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Identificación de la variable

a) **Variable:** Control interno

Indicadores a analizar (instrumento):

- Logro de objetivos institucionales.
- Aplicación y flexibilidad.
- Supervisión.

Indicadores de la propuesta (en base al modelo COSO):

- Ambiente de control.
- Valoración de riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y monitoreo.

3.3.2 Caracterización de la variable

- **Control interno:** Proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional,

confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Indicadores (instrumento)

- a) Logro de objetivos institucionales:** Implica cómo el sistema de control interno implementado en la entidad facilita el alcanzar los objetivos propuestos en el plan de desarrollo institucional.
- b) Aplicación y flexibilidad:** Implica si el sistema de control interno implementado es entendido en su plenitud por el personal, además de ser flexible con la finalidad de adoptar medidas de cambio.
- c) Supervisión:** Implica si dentro de la entidad existe una instancia que se dedique a supervisar la implementación del sistema de control interno.

Indicadores (en base al modelo COSO)

- a) Ambiente de control:** Conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

- b) Valoración del riesgo:** Implica en identificar los factores de riesgo dentro de la entidad en el momento del desarrollo de la acción de control.
- c) Actividades de control:** Procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.
- d) Información y comunicación:** Implica la información periódica y oportuna que se debe manejar para orientar las acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.
- e) Supervisión y monitoreo:** Abarca la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

3.3.3 Definición operacional de la variable

En el cuadro siguiente se presenta la relación de la variable de estudio con sus indicadores, se tiene:

Tabla 2
Variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	ESCALA
Control interno	Proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.	<p>Instrumento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos institucionales: Implica como el sistema de control interno implementado en la entidad facilita el alcanzar los objetivos propuestos en el plan de desarrollo institucional. - Aplicación y flexibilidad: Implica si el sistema de control interno implementado es entendido en su plenitud por el personal, además de ser flexible con la finalidad de adoptar medidas de cambio. - Supervisión: Implica si dentro de la entidad existe una instancia que se dedique a supervisar la implementación del sistema de control interno. <p>En base al Modelo COSO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de control: Conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. - Valoración del riesgo: Implica en identificar los factores de riesgo dentro de la entidad en el momento del desarrollo de la acción de control. - Actividades de control: Procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. - Información y comunicación: Implica la información periódica y oportuna que se debe manejar para orientar las acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. - Supervisión y monitoreo: Abarca la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. 	<p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p>

FUENTE: Propia

3.4 INSTRUMENTO Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de investigación fue elaborado por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y en coordinación con el asesor de la tesis; el mismo que fue validado a través del estadístico Alpha de Cronbach. Se aplicó:

- Un cuestionario para identificar las características del sistema de control interno que se aplica en la MDCGAL.

La fuente de información fue primaria; el marco teórico desarrollado, implicó fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

3.5 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

A través del software estadístico SPSS versión 18,0 se analizaron los datos obtenidos. Se organizó y presentó los resultados en tablas de frecuencias y gráficos, siendo el análisis de los resultados en base a los siguientes estadísticos:

- Tablas de frecuencia.
- Gráficos de caja y de líneas.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación típica).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 ESCALA DE VALORACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para definir la confiabilidad del instrumento aplicado a través del estadístico de Alpha de Cronbach, el reporte obtenido se interpretará considerando que valores cercanos a 1 implica que la dispersión de las respuestas es baja y valores cercanos a 0 que la dispersión es elevada. Para el análisis cuantitativo de las respuestas obtenidas, se utilizó la Escala de Likert (cuyos valores oscilan entre 1 y 5), ello permite identificar la escala de valoración, y la relación de cada ítem con su indicador:

Tabla 3

Indicador - Ítems: Control interno

VARIABLE	INDICADORES	N° PREGUNTA
CONTROL INTERNO	Logro de objetivos institucionales	01, 02, 03, 04, 05
	Aplicación y flexibilidad	06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14
	Supervisión	15, 16, 17, 18, 19, 20

FUENTE: Propia

Para el análisis global de la variable, se plantea la siguiente escala de valoración en base a los 20 ítems considerados, por lo tanto, dichos valores oscilan entre 20 y 100 puntos, tales como:

Tabla 4

Escala de valoración: Control interno

ESCALA	INTERVALO
Sistema de control interno muy inadecuado	20 – 35
Sistema de control interno inadecuado	36 – 51
Sistema de control interno regular	52 – 67
Sistema de control interno adecuado	68 – 83
Sistema de control interno muy adecuado	84 – 100

FUENTE: Cuestionario “Características del sistemas de control interno - MDCGAL”

Para la confiabilidad del instrumento se aplicó el estadístico Alpha de Cronbach, siendo el reporte del SPSS 18,0 el siguiente:

Tabla 5

Alpha de Cronbach: Control interno

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,882	20

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

El valor obtenido fue de 0,882 que implica que la fiabilidad del instrumento aplicado es adecuada.

4.2 RESULTADOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

4.2.1 Análisis por indicador

Tabla 6

Logro de objetivos institucionales

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Logro de objetivos institucionales	62	2,9613	0,31745

Preguntas	Media	Desv. típ.
El sistema de control interno implementado está acorde con la estructura de la organización.	3,31	0,898
El sistema de control interno implementado guarda relación con los planes de la MDCGAL.	3,06	0,807
El sistema de control interno implementado contribuye a lograr los objetivos expuestos en los planes de la MDCGAL.	3,05	0,818
El sistema de control interno implementado cumple con eficiencia sus objetivos.	2,74	0,676
En base al sistema de control interno implementado se están logrando los objetivos en su área específica de trabajo en la MDCGAL.	2,65	0,704

Grupo Ocupacional			Estadístico
Logro de objetivos institucionales	Alcaldía y Órganos de Asesor.	Media	3,2000
		Desv. típ.	0,15894
	Órganos de Apoyo	Media	2,7789
		Desv. típ.	0,33263
	Órganos de Línea	Media	2,9043
		Desv. típ.	0,28838

FUENTE: Cuestionario "Características del sistemas de control interno - MDCGAL"

ANÁLISIS

Los resultados encontrados guardan relación con el indicador denominado "Logro de objetivos institucionales", obteniéndose un valor medio de 2,96 y una desviación típica de 0,317 que implica que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que el sistema de control interno existente contribuye de forma regular a la consecución de los objetivos plasmados en el Plan Estratégico Institucional.

Al analizar por cada una de las preguntas, se precisa que el aspecto que más destacan es que el sistema de control interno implementado está acorde con la estructura de la organización; siendo el aspecto a reforzar es que en base al sistema de control interno implementado se logren los objetivos de algún área específica de trabajo en la MDCGAL. Al analizar por grupo ocupacional, es el personal de Alcaldía y los Órganos de Asesoramiento los que más destacan dicho indicador, siendo el personal de los Órganos de Apoyo los que respondieron puntajes más bajos.

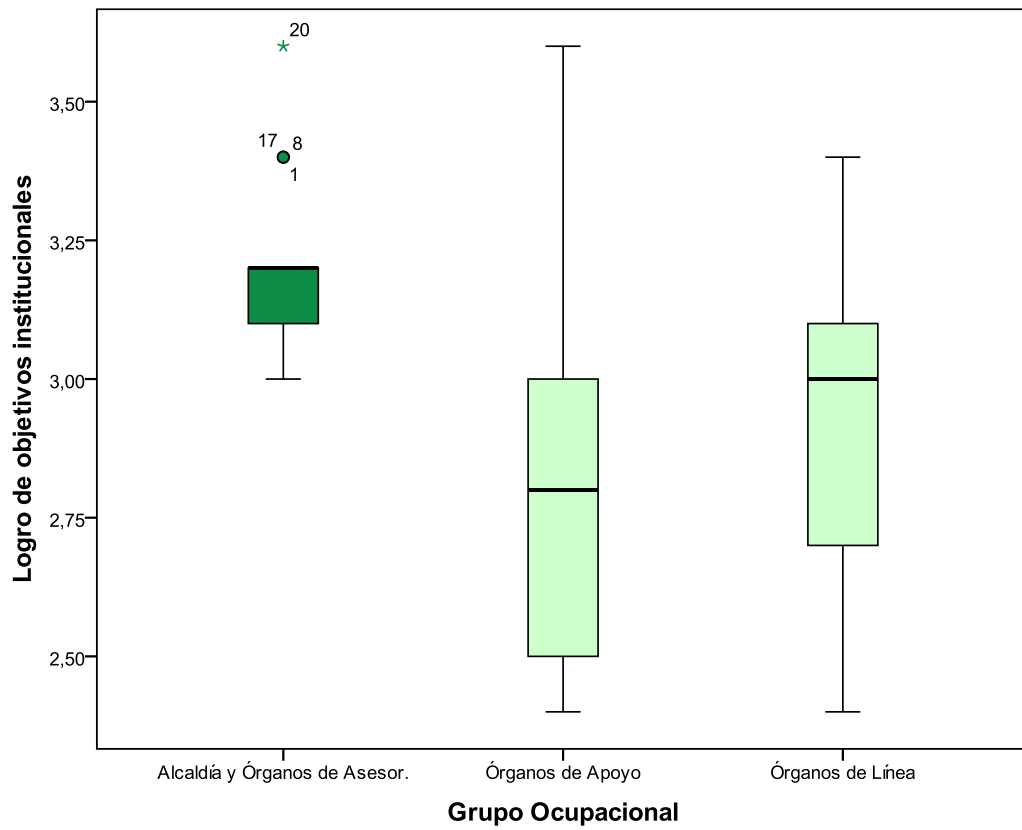


Gráfico 3

Logro de objetivos institucionales

FUENTE: Cuestionario “Características del sistemas de control interno - MDCGAL”

Tabla 7

Aplicación y flexibilidad

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Aplicación y flexibilidad	62	3,0986	0,33004
Preguntas		Media	Desv. típ.
El sistema de control interno implementado es revisado periódicamente para analizar su eficiencia.		2,29	0,948
Si se detectaron fallas en el sistema de control interno implementado, éstos se corrigen con prontitud.		2,82	0,666
El sistema de control interno implementado se basa principalmente en la adecuada capacidad de sus funcionarios más que en la corrección de las desviaciones descubiertas.		2,68	0,696
El sistema de control interno implementado es de fácil comprensión por parte del personal de la MDCGAL que lo está aplicando.		3,84	0,853
Los beneficios obtenidos con la aplicación del sistema de control interno son mayores a los costos de su implementación.		2,82	0,933
El sistema de control interno implementado es flexible; es decir, que puede ser sujeto a modificaciones.		3,24	0,761
El sistema de control interno implementado refleja la naturaleza y necesidades de las funciones y actividades en las que se aplica.		3,44	0,668
El sistema de control interno implementado se basa en normas objetivas y específicas, que permiten evitar la influencia de factores personales.		3,55	0,970
La información obtenida a través del sistema de control interno implementado es adecuada y oportuna.		3,21	0,977
Grupo Ocupacional			Estadístico
Aplicación y flexibilidad	Alcaldía y Órganos de Asesor.	Media	3,2722
		Desv. típ.	0,25611
	Órganos de Apoyo	Media	2,9883
		Desv. típ.	0,37933
	Órganos de Línea	Media	3,0386
		Desv. típ.	0,29322

FUENTE: Cuestionario "Características del sistemas de control interno - MDCGAL"

ANÁLISIS

Los resultados encontrados guardan relación con el indicador denominado "Aplicación y flexibilidad", obteniéndose un valor medio de 3,10 y una desviación típica de 0,330 que implica que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que el nivel de aplicabilidad y flexibilidad del sistema de control interno implementado es regular.

Al analizar por cada una de las preguntas, se precisa que los aspectos más destacados son que el sistema de control interno implementado es de fácil comprensión por parte del personal que lo está aplicando, y que se basa en normas objetivas y específicas, que permiten evitar la influencia de factores personales; siendo los aspectos a reforzar que el sistema de control interno implementado sea revisado periódicamente para analizar su eficiencia, y que se basa principalmente en la adecuada capacidad de sus funcionarios más que en la corrección de las desviaciones descubiertas. Al analizar por grupo ocupacional, es el personal de alcaldía y los órganos de asesoramiento los que más destacan dicho indicador, siendo el personal de los órganos de apoyo los que respondieron puntajes más bajos.

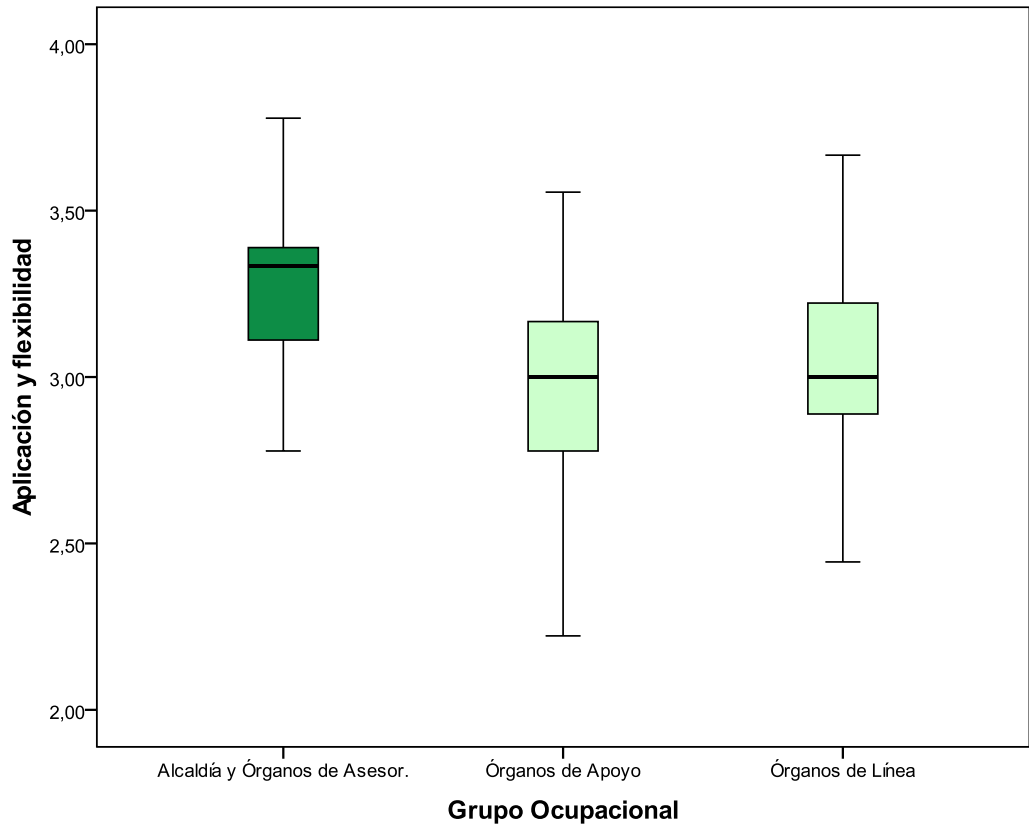


Gráfico 4

Aplicación y flexibilidad

FUENTE: Cuestionario “Características del sistemas de control interno - MDCGAL”

Tabla 8

Supervisión

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Supervisión	62	2,7661	0,34470

Preguntas	Media	Desv. típ.
Dicha información obtenida llega de manera oportuna a las personas encargadas de vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno implementado.	3,15	0,989
El sistema de control interno implementado cuenta con supervisores que velan porque las normas y procedimientos se estén aplicando adecuadamente.	2,56	0,802
La selección de los supervisores del sistema de control interno implementado es objetiva.	2,74	0,723
Se le han asignado funciones específicas al personal encargado de supervisar el sistema de control interno implementado.	2,98	0,914
El personal afín al sistema de control interno implementado es capacitado de forma adecuada y periódica.	2,08	0,946
El funcionamiento del sistema de control interno implementado se basa en la atención primordial de las excepciones.	3,08	0,660

Grupo Ocupacional		Estadístico	
Supervisión	Alcaldía y Órganos de Asesor.	Media	2,6417
		Desv. típ.	0,23116
	Órganos de Apoyo	Media	2,6842
		Desv. típ.	0,27719
	Órganos de Línea	Media	2,9420
		Desv. típ.	0,41013

FUENTE: Cuestionario “Características del sistemas de control interno - MDCGAL”

ANÁLISIS

Los resultados encontrados guardan relación con el indicador denominado "Supervisión", obteniéndose un valor medio de 2,77 y una desviación típica de 0,345 que implica que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que el nivel de supervisión del sistema de control interno implementado es regular.

Al analizar por cada una de las preguntas, se precisa que el aspecto que más destacan es que la información obtenida llega de manera oportuna a las personas encargadas de vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno implementado; siendo el aspecto a reforzar es que el personal afín al sistema de control interno implementado sea capacitado de forma adecuada y periódica. Al analizar por grupo ocupacional, es el personal de los órganos de línea los que más destacan dicho indicador, siendo el personal de Alcaldía y los órganos de asesoramiento los que respondieron puntajes más bajos.

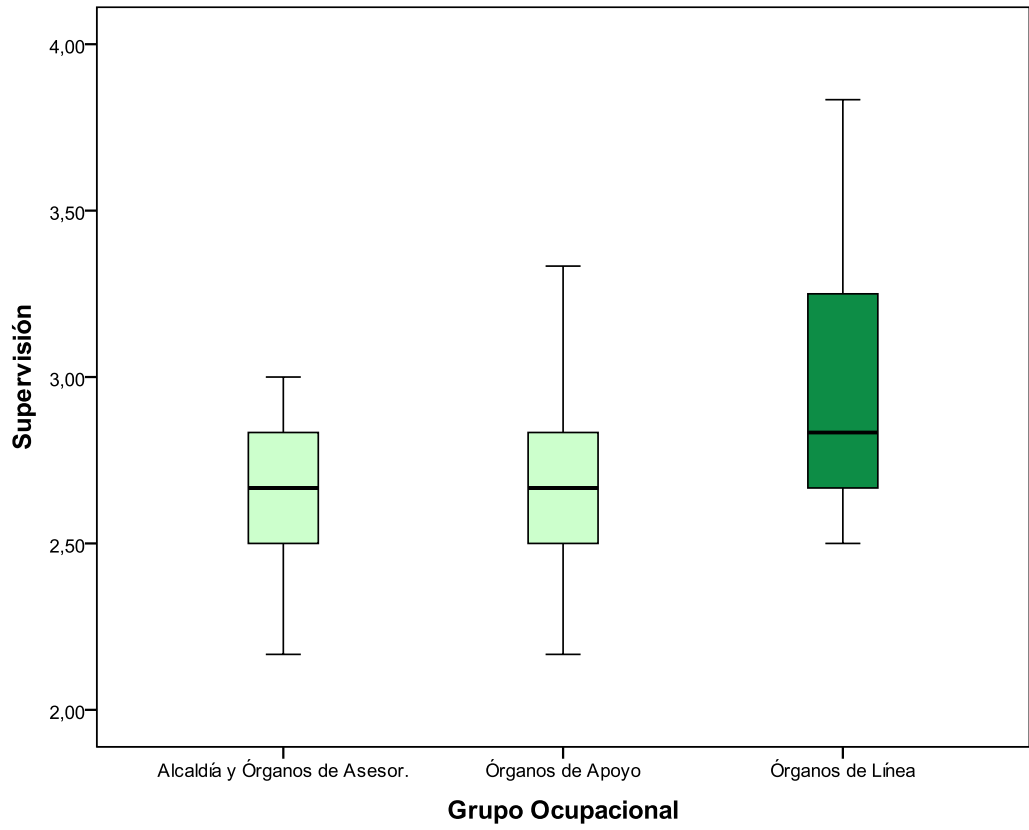


Gráfico 5

Supervisión

FUENTE: Cuestionario “Características del sistemas de control interno - MDCGAL”

4.2.2 Análisis global

Tabla 9

Sistema de control interno

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Control interno	62	59,29	4,071

Grupo Ocupacional			Estadístico
Control interno	Alcaldía y Órganos de Asesor.	Media	61,30
		Desv. típ.	3,358
	Órganos de Apoyo	Media	56,89
		Desv. típ.	4,135
	Órganos de Línea	Media	59,52
		Desv. típ.	3,679

		Control interno			Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	
Grupo Ocupacional	Alcaldía y Órganos de Asesor.	2	18	0	20
	Órganos de Apoyo	4	15	0	19
	Órganos de Línea	6	16	1	23
	Total	12	49	1	62

FUENTE: Cuestionario "Características del sistemas de control interno - MDCGAL"

ANÁLISIS

Después de analizar las respuestas obtenidas en cada uno de los indicadores de la variable, se procede a efectuar una evaluación global, de donde el valor medio global fue de 59,29 y una desviación típica de 4,071; cuyo valor al ubicarlo en la escala de valoración previamente definido cae en el intervalo 52 – 67 denominado “Sistema de control interno regular”; es decir, que el personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera que es regular el nivel del sistema de control interno implementado.

Al analizar por grupo ocupacional, es el personal de la alcaldía y los órganos de asesoramiento los que más destacan dicho indicador, siendo el personal de los órganos de apoyo los que respondieron puntajes más bajos.

Al analizar por indicadores, es la “Aplicación y flexibilidad” el más destacado, siendo el focalizado a mejorar la “Supervisión” del sistema de control interno implementado.

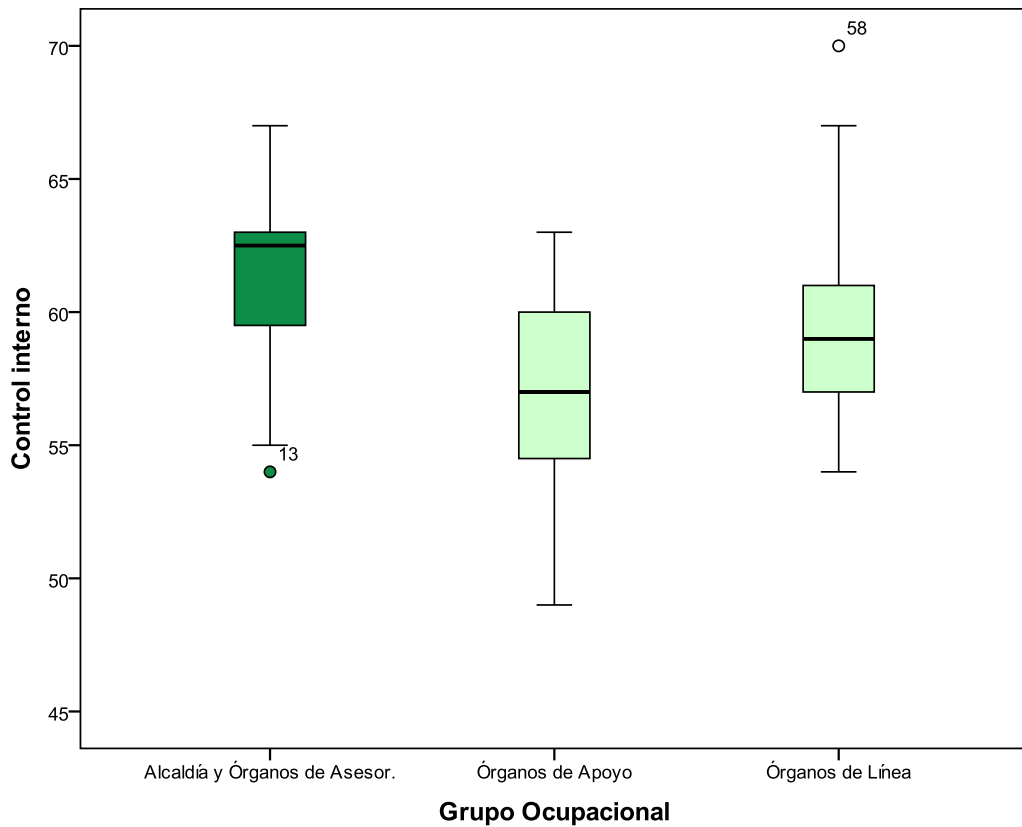


Gráfico 6

Sistema de control interno (por grupo ocupacional)

FUENTE: Cuestionario “Características del sistemas de control interno - MDCGAL”

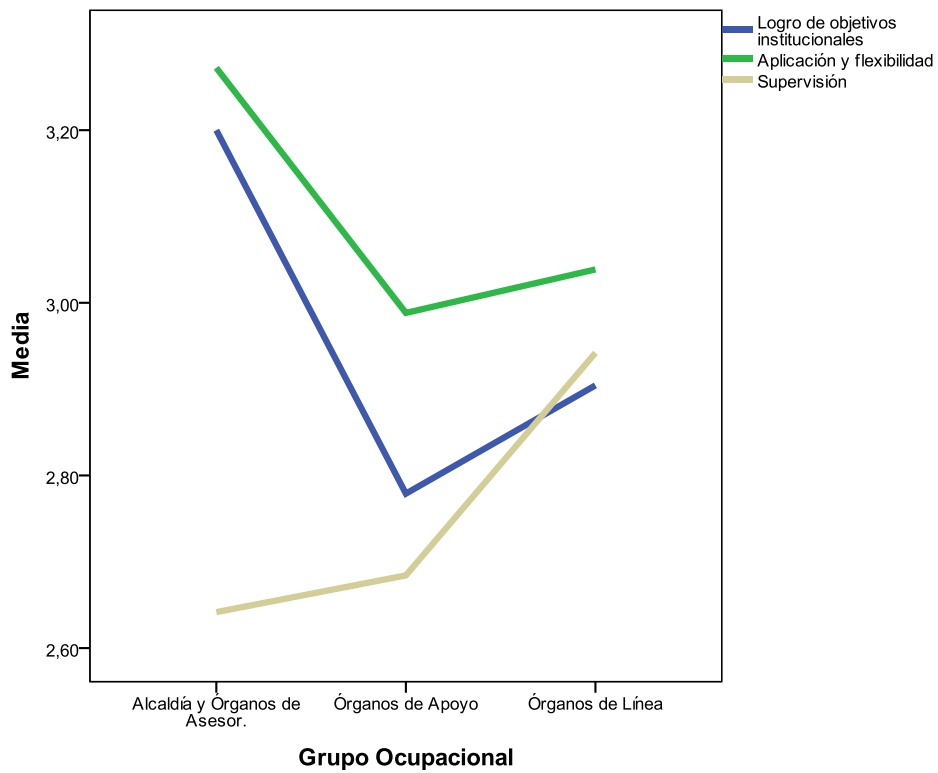


Gráfico 7

Sistema de control interno (por indicador)

FUENTE: Cuestionario “Características del sistemas de control interno - MDCGAL”

4.3 PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE CONTROL INTERNO, BASADO EN EL MODELO COSO, PARA LA MDCGAL

En base a los resultados encontrados referidos a las características del sistema de control interno implementado en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, se desarrolla a continuación una propuesta de instrumento de control interno, basado en el Modelo COSO, que de ser implementado permitiría mejorar la consecución de los objetivos institucionales, se tiene:

Los procedimientos de control interno detallados a continuación, sirven específicamente para que la MDCGAL cumpla con sus metas propuestas, tales como:

- Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas.
- Realizar arqueos periódicos de caja.
- Verificar el control de asistencia del personal.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los niveles de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la entidad y cotejarlos con los que están registrados.

- Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la institución es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normativas legales competentes para la entidad.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.

Este instrumento ha sido dividido en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, según el enfoque COSO; dicho cuestionario es sólo un punto de partida que no pretende comprender la totalidad de aspectos a considerar en la evaluación. Por cuanto, puede y debe ser modificada, complementada y corregida de acuerdo a las circunstancias y contexto.

4.3.1 Ambiente de control

Existen una serie de factores claves que deben considerarse en la evaluación; tales como:

- Que el procedimiento exista.
- Que haya sido apropiadamente notificado.

- Que sea conocido.
- Que sea adecuadamente comprendido.
- Que exista evidencia que se aplica.

Siendo el objetivo a lograr: conocer la estructura organizativa y el ambiente laboral que se maneja dentro de la misma. Para lo cual, se precisan los siguientes indicadores con sus respectivas actividades de control a medir en la entidad:

a) Integridad y valores éticos: Implica si el personal conoce y aplica los valores que caracterizan a la entidad.

- La entidad cuenta con un Código de Ética que regule la conducta del personal.
- El personal de la institución conoce el Código de Ética.
- La institución cuenta con un instructivo o manual de políticas institucionales.
- El personal conoce las diferentes políticas institucionales que caracterizan a la entidad.
- La entidad cuenta con Reglamento Interno de Trabajo.
- El personal conoce los aspectos principales del Reglamento Interno de Trabajo.

- En la entidad se contrata personal que no tiene parentesco familiar con los empleados existentes.
- El encargado del área de control interno de la entidad, efectúa observaciones sobre algún incumplimiento legal y de normativas de parte del personal.

b) Estructura organizacional: Implica si el personal de la entidad conoce la distribución jerárquica de los cargos institucionales.

- La entidad cuenta con una estructura organizativa, la cual se ha difundido con todo el personal.
- El personal cuenta con un conocimiento adecuado de los niveles jerárquicos, su responsabilidad y autoridad.
- Existe un Comité de Vigilancia, en el cual se apoye las actividades administrativas.
- En la entidad se prioriza la entrega de la documentación a las áreas de la entidad a través de un memorando.

c) Selección de personal: Implica si dentro de la entidad se aplican procedimientos formales para reclutar al personal.

- La entidad cuenta con un Manual de selección, contratación y evaluación de personal.

- El personal recibe capacitaciones para realizar sus labores eficientes y eficaces.
- El personal nuevo es capacitado o entrenado para el puesto de trabajo encargado.
- En la entidad se realizan procesos técnicos de selección de personal para contratación o ascensos.
- La evaluación que desarrolla la entidad, se caracteriza por ser objetiva.

d) Filosofía y estilo de operación: Implica el analizar la forma de trabajo que caracteriza a la entidad.

- Los convenios interinstitucionales son analizados y aprobados por el Concejo Municipal.
- El Alcalde y los funcionarios comunican a la administración los resultados de los compromisos adquiridos.
- Existe una alta rotación de personal en funciones claves.
- El Concejo Municipal prioriza el hecho de supervisar el cumplimiento de normativas políticas y leyes aplicadas por la entidad.

e) Motivaciones e incentivos: Implica analizar si la entidad se caracteriza por usar incentivos para motivar al personal.

- En la entidad existen políticas para motivar al personal por su buen desempeño laboral.
- Las remuneraciones se dan en base a la normatividad respectiva, y existe una directiva específica de escalas y responsabilidades.
- Los funcionarios de la entidad se caracterizan por reconocer el esfuerzo de su personal.

f) Capacitaciones: Implica si la entidad se caracteriza por fortalecer las capacidades de su personal.

- En la entidad existen programas de capacitaciones para los funcionarios y el personal administrativo.
- Se realizan evaluaciones del desempeño laboral de los empleados de las diferentes áreas organizativas.

4.3.2 Evaluación de riesgos

La estructura de análisis responde a una serie de factores claves que responden a las siguientes reglas:

- Las reglas internas sean apropiadamente definidas.

- Las reglas internas sean consistentes con los objetivos institucionales.
- Las reglas internas sean oportunas y debidamente comunicadas.
- Que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, y su relevancia y probabilidad de ocurrencia.

Siendo el objetivo a lograr: Analizar la forma en que son evaluados los riesgos dentro de la institución. Para lo cual, se precisan los siguientes indicadores con sus respectivas actividades de control a medir en la entidad:

- a) Planeación de la evaluación de riesgos:** Implica que se cuenta con instrumentos de gestión que se formularon de forma participativa.
- En la entidad se identifican los problemas institucionales de forma oportuna.
 - El Plan Estratégico Institucional cuenta con objetivos que se definieron de manera participativa.
 - Los objetivos del Plan Estratégico Institucional son adecuadamente comunicados a todo el personal.

- Las estrategias definidas han permitido alcanzar los objetivos de la entidad.
- En la entidad existe un cronograma de cumplimiento de metas propuestas institucionalmente.
- Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas.

b) Identificación de riesgos: Implica si la entidad cuenta con mecanismos para identificar riesgos.

- En la entidad existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: Avances tecnológicos, necesidades o requerimientos de otras entidades, modificaciones en la legislación o normativas, alteraciones en la relación con los proveedores.

c) Análisis de riesgos identificados: Implica si la entidad puede analizar adecuadamente sus riesgos.

- En la entidad existe un análisis de los riesgos identificados.
- Las áreas de la entidad están instruidas para informar cualquier variación que se produzca en lo institucional operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

d) Objetivos estratégicos: Implica si el personal conoce y aplica los objetivos organizacionales.

- En la entidad existe un Plan Operativo Institucional que sirve para definir claramente las actividades anuales.
- En la entidad existe una evaluación periódica de los riesgos de la implementación del Plan Operativo Institucional.
- Dicha evaluación lo efectúa de manera específica un comité de riesgos identificados.

e) Factores internos: Implica analizar los factores internos de riesgos institucionales.

- En la entidad existe un Comité de Control Interno, que prioriza sus actividades en el analizar las actividades contables.
- La Alta Dirección de la entidad prioriza y adopta las recomendaciones emitidas por el Comité de Control Interno.
- La información que recibe y presenta el Comité de Control Interno es oportuna y confiable.

f) Factores externos: Implica analizar los factores externos de riesgos institucionales.

- En la entidad se prioriza la revisión periódica de la legislación relacionada con la institución.
- La entidad cuenta con el equipamiento necesario para hacer frente a los cambios tecnológicos.
- La entidad mantiene una interrelación frecuente con otras organizaciones públicas y privadas, con la finalidad de fortalecer su gestión.

g) Manejo del cambio: Implica si la entidad aplica estrategias para hacer frente a la resistencia al cambio.

- La entidad cuenta con una fuente de información oportuna sobre las modificaciones a la legislación.
- La entidad se caracteriza por enfrentar los problemas de gestión, en equipo y de manera coordinada.
- La entidad logra implementar las modificaciones o nuevas exigencias obligatorias en la legislación en el tiempo establecido.

4.3.3 Actividades de control

Abarca los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Alta Dirección y nivel medio jerárquico mitigar los riesgos

identificados durante el proceso de evaluación de los mismos. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad generación de archivos y documentación.

Siendo el objetivo a lograr: Verificar los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Alta Dirección y nivel medio jerárquico de la entidad, mitigar los riesgos identificados. Para lo cual, se precisan los siguientes indicadores con sus respectivas actividades de control a medir en la entidad:

a) Políticas y procedimientos de autorización y aprobación:

Implica si la entidad cuenta con procedimientos para validar la aprobación de sus procesos.

- En la entidad se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos.
- Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente.
- Se preparan informes que sean necesarios para mejor control como institución.

- Las procedimientos que se realizan dentro de la institución son avaladas por los funcionarios.

b) Políticas y procedimientos sobre diseño y uso de documentos

y registros: Implica si en la entidad existe procedimientos formales sobre el uso de la documentación.

- En la entidad la autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas.
- Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de los formularios: Talonarios de recibo de ingreso, cheques y otros.
- En la entidad el manejo de fondos, valores negociables u otros activos de alta realización, se permite que sean manejados por una sola persona (tesorero).
- En la entidad las conciliaciones bancarias son realizadas por personas ajenas al manejo de fondos y cuentas bancarias.

c) Políticas y procedimientos sobre activos: Implica si la entidad

cuenta con procedimientos para el manejo de sus activos.

- En la entidad los activos propiedad de la entidad son asignados formalmente, y se realiza su verificación física.
- La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros esta asignada específicamente.
- La entidad cuenta con políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementado y comunicado, adecuadamente a todo el personal.
- La entidad cuenta con una identificación de los activos claves para la entidad y se ha determinado para ello medidas de seguridad especial.
- La entidad cuenta con seguros para equipos y otros activos vulnerables.

d) Contabilidad: Implica si la entidad cuenta con procedimientos contables formales.

- En la entidad se cuenta con un Sistema de Contabilidad y las operaciones afines se registran diariamente.
- En la entidad se archiva correctamente la documentación relacionada a los registros contables.
- Los comprobantes de contabilidad llevan firmas de elaborado, revisado y autorizado respectivamente.

- Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asigna la misma.
- Los registros contables se concilian con los libros auxiliares.

e) Presupuestos: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para el manejo adecuado de su presupuesto.

- En la entidad, la formulación y ejecución del presupuesto está relacionado con los objetivos del Plan de Desarrollo Local.
- La formulación del presupuesto institucional, fue desarrollado por un equipo técnico de las diferentes áreas de la entidad.
- Se efectúa una evaluación de la diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado, que permiten adoptar medidas de retroalimentación.

f) Administración de seguros: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para la administración de sus seguros.

- En la entidad se han identificado las tareas que generan alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción.
- En la entidad se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente.

- Los funcionarios de la entidad que manejan efectivos cuentan con una fianza.

g) Efectivo y equivalentes: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para la administración del efectivo.

- En la entidad los depósitos bancarios se efectúa bajo medidas de seguridad.
- Con frecuencia y de forma sorpresiva se realizan arquezos de los ingresos a la caja y otros fondos.
- En la entidad existen responsables de la Caja Chica, los cuales efectúan su rendición de cuentas de manera oportuna y eficiente.
- En la entidad existe una directiva de manejo de fondos de Caja Chica.
- En la entidad se efectúan conciliaciones bancarias de forma periódica y frecuente.
- En la entidad es apropiado el control al acceso a los sistemas de información, esto se refiere a la carga de datos, modificación de archivo, alteraciones en los programas (software) utilizados.
- Existen controles que verifiquen periódicamente la información incorporada a los registros con la documentación de soporte.

h) Inversiones: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar el programa de las inversiones efectuadas.

- En la entidad las inversiones a desarrollar se priorizan en base a las brechas socioeconómicas relevantes en la jurisdicción.
- En la entidad el Concejo Municipal tiene conocimiento pleno del programa de inversiones de la entidad, y avala su ejecución.
- Las inversiones a desarrollar son resultado de un trabajo participativo con los representantes de la sociedad civil.
- Existe una rendición de cuentas transparente de la ejecución de las inversiones.

i) Inventarios: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar el nivel de inventarios existentes.

- En la entidad se realiza el inventario de activos en forma periódica.
- Se cuenta con un sistema mecanizado para registrar el inventario.
- Se hace la separación de inventarios propios y de los proyectos de inversión.

j) Cuentas por cobrar: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar sus cuentas por cobrar pendientes.

- En la entidad se tiene adecuadamente identificado el tipo de transacciones que ha generado las cuentas por cobrar.
- La documentación de soporte de esta cuenta es adecuada y suficiente para cada partida registrada.
- En la entidad se aplican estrategias efectivas que permitan tener bajo control el cobro de las deudas.

k) Propiedad, planta y equipo: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar las características de sus propiedades.

- Las adquisiciones de propiedades son autorizadas por la instancia correspondiente.
- El costo de las mejoras de carácter permanente, incrementan el valor de los bienes de propiedad, planta y equipo.
- En la entidad se lleva en forma detallada la estimación depreciada por cada uno de los bienes.
- En la entidad se concilian los libros auxiliares de esta cuenta con las cuentas de mayor por lo menos una vez al año.
- En la entidad se verifica la existencia física de dichos bienes por lo menos una vez al año.

- En la entidad cuando existen variaciones entre la existencia física y los registros, se informa oportunamente a los funcionarios.
- En la entidad se realizan procedimientos de control sobre estos bienes.

I) Cuentas y documentos por pagar: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar sus cuentas por pagar pendientes.

- Los documentos afines a esta cuenta, están debidamente autorizados y firmados por los funcionarios competentes.
- En la entidad existe un límite en cuanto a la cantidad máxima de endeudamiento.
- Se concilia periódicamente el registro de las cuentas por pagar, cotejando los registros auxiliares con las cuentas de mayor.
- La entidad cuenta con un control de proveedores.
- Se lleva un control de cumplimiento puntual de las obligaciones por cada proveedor.
- En la entidad se solicitan estados de cuenta de forma periódica, para conciliar saldos en libros.

m) Patrimonio: Implica si la entidad cuenta con los procedimientos para analizar su patrimonio.

- En la entidad se cuenta con un patrimonio adecuadamente saneado contablemente.
- El patrimonio de la entidad cuenta con adecuado mantenimiento que evita una depreciación acelerada.

n) Resultados: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio.

- En la entidad todos los ingresos, costos y gastos surgidos en el período, son incluidos en la determinación del excedente o déficit.
- En la entidad se respeta la asignación de fondos en concepto de gastos para los proyectos de inversión.
- En la entidad los ingresos propios obtenidos, se reinvierten principalmente en la entidad, buscando dar un mejor servicio a la población.

o) Control: Implica si la entidad cuenta con mecanismos de control.

- En la entidad se prioriza el controlar adecuadamente la ejecución de los recursos ordinarios y del canon, en base a la consecución de los objetivos del plan de desarrollo local.

- En la entidad existen indicadores de gestión que permiten controlar la adecuada ejecución de los recursos.

4.3.4 Información y comunicación

Se incorporan a continuación los cuestionarios pertinentes a la evaluación que deberá llevar a cabo el auditor; se tiene:

Siendo el objetivo a lograr: Conocer la forma en que la información es controlada por el personal de la entidad y si es adecuadamente transferida a los niveles correspondientes. Para lo cual, se precisan los siguientes indicadores con sus respectivas actividades de control a medir en la entidad:

- a) Normatividad interna:** Implica si en la entidad existe la normatividad para analizar los procedimientos administrativos.
- El personal de la entidad conoce específicamente los documentos de gestión institucional.
- En la entidad se informan los incumplimientos a la normatividad interna.

- En la entidad se elaboran los Estados Financieros con sus respectivos anexos, para una mejor comprensión.
- La documentación suministrada por los sistemas de información es utilizada adecuadamente para la toma de decisiones.
- El análisis sobre los Estados Financieros es comprensivo, confiable y oportuno.

b) Calidad de la información: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar la calidad de la información que genera.

- En la entidad, la información interna y externa generada es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación.
- En la entidad, el manejo de la información es confiable y oportuna.
- Los sistemas de información son accesibles únicamente al personal autorizado.
- Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta convenientes su incorporación.

c) Comunicación: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para analizar las características de la comunicación.

- En la entidad, existe un mensaje claro de parte de los directivos sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la entidad.
- Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos.
- En la entidad, los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño.
- El personal presenta un conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización.
- Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros a la entidad.

4.3.5 Supervisión y monitoreo

Comprende las evaluaciones posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables.

Siendo el objetivo a lograr: Conocer la forma en que se ejecuta la supervisión a las actividades que se realizan dentro de la entidad. Para lo cual, se precisan los siguientes indicadores con sus respectivas actividades de control a medir en la entidad:

a) Actividades de monitoreo operacional: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para el monitoreo de las operaciones.

- Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos.
- La supervisión practicada enfatiza en la responsabilidad de los gerentes y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno.
- En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.
- En la entidad, se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros.
- En la entidad están definidas las herramientas de autoevaluación.
- En la entidad se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.
- Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización.

b) Auditoría interna: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para efectuar una auditoría.

- En la entidad se cuenta con una oficina de OCI, a quienes se les brinda todas las facilidades administrativas para que cumplan sus funciones.
- Se cuenta con un plan de auditoría y cronograma aprobado.
- El plan de auditoría incluye el seguimiento a la implementación de recomendaciones surgidas en los informes.
- En la entidad se mantienen los archivos de auditoría interna debidamente resguardados.
- La ubicación de la OCI dentro de la estructura organizativa, es adecuada con independencia operativa.

c) Auditoría externa: Implica si la entidad cuenta con procedimientos para contratar el servicio de auditoría.

- En la entidad se realizan auditorías externas a los Estados Financieros de la entidad.
- El Auditor Externo tiene acceso a los registros contables sin problema alguno.
- En la entidad, el Auditor Externo requiere de los funcionarios y demás trabajadores, documentación, análisis, conciliaciones y explicaciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

d) Concejo Municipal: Implica si el Concejo Municipal de la entidad efectúa reuniones periódicas con los funcionarios para evitar los errores de gestión.

- El Concejo Municipal se reúne con frecuencia con los funcionarios para la elaboración de iniciativas legislativas.
- La producción legal del Concejo Municipal es destacada.
- En la entidad, el Concejo Municipal cumple un rol fiscalizador que facilita la consecución de los objetivos del plan de desarrollo local.

4.4 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

El desarrollo del presente trabajo de investigación descriptivo, consideró la siguiente hipótesis general: ***“La propuesta del instrumento de control interno basado en el modelo COSO permitiría mejorar el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2012”.***

En base a los resultados globales expuestos en la tabla n° 09, se encontró un valor medio global de 59,29 que permitió concluir que en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna,

el personal considera que el nivel de su sistema de control interno implementado es regular. Es en base a ello, que se elaboró una propuesta en el ítem 4.3 denominado **“INSTRUMENTO DE CONTROL INTERNO, BASADO EN EL MODELO COSO, PARA LA MDCGAL”**; el cual, de ser implementado por la Alta Dirección de la entidad, seguramente facilitará alcanzar los objetivos institucionales plasmados en su plan de desarrollo local.

Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación no se rechaza.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 DISCUSIÓN

Después de desarrollar el análisis de los resultados encontrados, se precisan los siguientes aspectos del presente trabajo de investigación:

- Se efectuó un análisis global, encontrándose que el personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera como regular el nivel del sistema de control interno implementado. Siendo los aspectos focalizados la mejoría de la “Supervisión”.
- En el análisis por indicadores se encontró que:
 - a) El personal de la entidad considera que el sistema de control interno existente contribuye de forma regular a la consecución de los objetivos plasmados en el plan estratégico institucional.
 - b) Que el nivel de aplicabilidad y flexibilidad del sistema de control interno implementado es regular.

c) También que el nivel de supervisión del sistema de control interno implementado es regular.

Dichos resultados guardan relación con los encontrados por Hernández (2007) en su tesis denominada “**Auditoría integral: una respuesta efectiva de lucha contra el fraude y la corrupción en los gobiernos regionales**”, donde precisa que:

- Las actividades de control que aplica la auditoría integral, consisten en políticas y procedimientos que tienden a evaluar y asegurar que se cumplan las directrices establecidas; se llevan a cabo en cualquier sector regional, actividades y funciones.
- La auditoría integral es un modelo de control completo, la cual debe brindar a los directivos, funcionarios, trabajadores y la comunidad en general, una razonable opinión sobre la calidad, eficiencia, eficacia y economía de las operaciones económicas, de la gestión administrativa, del control interno y de la gestión gerencial, así como también una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de leyes y normas administrativas y contables, el impacto sobre el medio ambiente y la neutralización de riesgos. Debe finalmente, determinar los defectos, los desvíos y los problemas detectados para concluir proponiendo mejoras, correcciones y soluciones.

Puesto que dicho trabajo de la auditoría integral, el personal de la MDCGAL – Tacna percibe que no se está desarrollando de forma óptima, es que en el presente trabajo de investigación, con la finalidad de facilitar el alcanzar los objetivos institucionales plasmados en el plan de desarrollo local, se recomienda el implementar la propuesta denominada “Instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, para la MDCGAL”.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo de investigación abarcó una muestra de 62 trabajadores de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, distribuidos en 03 grupos ocupacionales. En base a los resultados encontrados se concluye que el nivel del sistema de control interno implementado de la MDCGAL es regular; para lo cual se elaboró una propuesta denominada **“Instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, para la MDCGAL”**.

SEGUNDA

El sistema de control interno existente en la MDCGAL contribuye de forma regular a la consecución de los objetivos plasmados en el Plan Estratégico Institucional.

TERCERA

El personal de la MDCGAL considera que el nivel de aplicabilidad y flexibilidad del sistema de control interno implementado es regular; siendo el aspecto a reforzar que dicho sistema sea revisado periódicamente para analizar su eficiencia.

CUARTA

El personal de la MDCGAL considera que el nivel de supervisión del sistema de control interno implementado es regular; siendo el aspecto a reforzar el que el personal afín a dicho sistema sea capacitado de forma adecuada y periódica.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Con la finalidad de facilitar alcanzar los objetivos institucionales plasmados en el plan de desarrollo local, se recomienda a la Alta Dirección de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, implementar la propuesta denominada **“Instrumento de control interno, basado en el modelo COSO, para la MDCGAL”**.

SEGUNDA

La implementación de esto tipo de iniciativas de control interno, requiere que todo el personal de la entidad se encuentre comprometido; es por ello, que la Alta Dirección debe “predicar con el ejemplo”; es decir, no solamente emitir las resoluciones respectivas de implementación del sistema de control interno, sino que debe periódicamente sensibilizar al personal sobre sus procedimientos, y de su importancia como una herramienta vital para alcanzar los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENS, Alvin A. (1995). **“Auditoría: Un enfoque integral”**. Editorial McGraw-Hill.
- BLOOR, G. y DAWSON, P. (1995). **“Understanding professional culture in organizational context”**. Organization Studies, 275-295.
- BUENO, E. (1998). **“El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”**. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 – 229.
- CAÑIBANO, L., GARCIA - AYUSO, M., SÁNCHEZ, P. y OLEA, M. (1999). **“La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura”**, Revista Española de Financiación y Contabilidad, nº 100, pp. 17-88.
- CELIS (2007) desarrolló su tesis denominada **“Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal”**
- CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur. (1987). **“Administración de personal”**. Ed. Ministerio de Guerra. México.
- GARCÍA HARO, Luis y FERNÁNDEZ CELIS, Domingo. (2011). **“La auditoría integral como elemento instrumento efectivo de lucha contra el fraude y la corrupción”**. Lima (Perú).

<http://www.monografias.com/trabajos87/auditoria-integral-instrumento-lucha-fraude-corrupcion/auditoria-integral-instrumento-lucha-fraude-corrupcion.shtml>

FERNÁNDEZ ARENAS, J. (1996). **“La auditoría administrativa”**. México. II Edición.

<http://inicamblog.wordpress.com/2011/08/12/%C2%BFque-es-el-control-interno-en-el-sector-publico/>

FRANKLIN, Enrique B. (2000). **“Auditoría Administrativa”**. Editorial McGraw-Hill. México. I Edición Pág. 2-12.

FERNÁNDEZ ARENA, J.A. (1996). **“La auditoría administrativa”** México. II Edición.

GIL SAURA, I. y MOLLA DESCALL, A. (1996). **“La evaluación de la calidad de servicio en distribución comercial minorista”**. Investigación y Marketing, AEDEMO. nº 46.

GÓMEZ, Giovanni E. (2004). **“Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno”**.

GONZÁLES ACOSTA, Eloy. (2008). **“La auditoría interna y su papel en el control interno de nuestro país”**. Cuba.

<http://www.monografias.com/trabajos64/auditoria-interna-papel-control-interno/auditoria-interna-papel-control-interno2.shtml>

GOTTLIEB, J., GREWAL, D., y BROWN, S. (1994). **“Consumer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs?”** Journal of Applied Psychology, 79.

Hernández (2007) **“Auditoría integral: una respuesta efectiva de lucha contra el fraude y la corrupción en los gobiernos regionales”**

HOLMES, A. (1994). **“Auditoría, principios y procedimientos”**. Editorial Limusa. México.

Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - AICPA. (1949).

JENSEN, M. (1995). **“Éxito y fracaso de los sistemas de control interno”**. Harvard Deusto Business-Review.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. (1999). **“Administración, una perspectiva global”**. Editorial McGraw-Hill. México. XI Edición Pág. 501.

LEONARD, William. (1991). **“Auditoría administrativa. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos”**. Editorial Diana.

LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie - Hélene, ANDERSON Gary, CARDEN Fred y MONTALVÁN George Plinio. (2002). **“Evaluación organizacional: Un marco para mejorar el desempeño”**. IDRC/BID.

MUÑIZ, Luis. (2007). **“Cómo implementar un sistema de control de gestión en la práctica”**. III Edición.

NORBECK, E.F. (1970). **“Auditoría administrativa”**. México. Técnica, S.A.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2000). **“Herramientas estratégicas para medir el capital intelectual organizativo”**. Revista de Estudios Empresariales, nº 102, Junio. Universidad de Deusto.

PARUSARAMAN, ZEITHAML y BERRY, (1988). **“SERVQUAL, a multiple item scales for measuring customer perceptions of service quality”**. Journal of retailing, spring; pp 12 – 40.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. (1997). **“Sinopsis de auditoría administrativa”**. Editorial Trillas. México. VIII Edición.

RUIZ OLALLA, C. (2001). **“Gestión de la calidad del servicio”**.
<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>

SOLANA, Ricardo F. (1993). **“Administración de organizaciones”**. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires (Argentina). Pág. 208.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR, Daniel R. (1996). **“Administración”**. Editorial Pearson. México. VI Edición. Pág. 484.

VANCEVICH J, LORENZI P. (1991). **“Gestión calidad y competitividad”**. Madrid (España). Pág. 471.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con el control interno que caracteriza a la entidad – Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” - MDCGAL. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la alternativa que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Completamente en desacuerdo B) En desacuerdo C) No sabe
D) De acuerdo E) Completamente de acuerdo

Gerencia/Área: **Sexo:**
Tiempo de servicio laboral en la entidad:

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
	LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES					
1	El sistema de control interno implementado está acorde con la estructura de la organización.					
2	El sistema de control interno implementado guarda relación con los planes de la MDCGAL.					
3	El sistema de control interno implementado contribuye a lograr los objetivos expuestos en los planes de la MDCGAL.					
4	El sistema de control interno implementado cumple con eficiencia sus objetivos.					
5	En base al sistema de control interno implementado se están logrando los objetivos en su área específica de trabajo en la MDCGAL.					
	APLICACIÓN Y FLEXIBILIDAD					
6	El sistema de control interno implementado es revisado periódicamente para analizar su eficiencia.					

7	Si se detectaron fallas en el sistema de control interno implementado, estos se corrigen con prontitud.					
8	El sistema de control interno implementado se basa principalmente en la adecuada capacidad de sus funcionarios más que en la corrección de las desviaciones descubiertas.					
9	El sistema de control interno implementado es de fácil comprensión por parte del personal de la MDCGAL que lo está aplicando.					
10	Los beneficios obtenidos con la aplicación del sistema de control interno son mayores a los costos de su implementación.					
11	El sistema de control interno implementado es flexible; es decir, que puede ser sujeto a modificaciones.					
12	El sistema de control interno implementado refleja la naturaleza y necesidades de las funciones y actividades en las que se aplica.					
13	El sistema de control interno implementado se basa en normas objetivas y específicas, que permiten evitar la influencia de factores personales.					
14	La información obtenida a través del sistema de control interno implementado es adecuada y oportuna.					
	SUPERVISIÓN					
15	Dicha información obtenida llega de manera oportuna a las personas encargadas de vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno implementado.					
16	El sistema de control interno implementado cuenta con supervisores que velan porque las normas y procedimientos se estén aplicando adecuadamente.					
17	La selección de los supervisores del sistema de control interno implementado es objetiva.					
18	Se le han asignado funciones específicas al personal encargado de supervisar el sistema de control interno implementado.					
19	El personal afín al sistema de control interno implementado es capacitado de forma adecuada y periódica.					
20	El funcionamiento del sistema de control interno implementado se basa en la atención primordial de las excepciones.					

ANEXO 2

MODELO DE CONTROL INTERNO – MODELO COSO

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

AMBIENTE DE CONTROL				
Objetivo: conocer la estructura organizativa y el ambiente laboral que se maneja dentro de la misma.	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. Integridad y Valores Éticos				
a) La oficina cuenta con un Código de Ética que regule la conducta del personal. b) El personal de la oficina conoce el Código de Ética. c) La MDCGAL cuenta con un instructivo o manual de políticas institucionales. d) El personal conoce las diferentes políticas institucionales. e) La MDCGAL cuenta con Reglamento Interno de Trabajo. f) El personal ha sido sensibilizado sobre los aspectos principales del Reglamento Interno de Trabajo. g) En la MDCGAL se contrata personal que tiene parentesco familiar con los empleados existentes. h) El Auditor Interno de la MDCGAL efectúa observaciones sobre algún incumplimiento legal y de normativas de parte del				

personal.				
2. Estructura Organizacional				
<p>a) La MDCGAL cuenta con una estructura organizativa, la cual se ha difundido con todo el personal.</p> <p>b) El personal tiene conocimiento de los niveles jerárquicos, su responsabilidad y autoridad.</p> <p>c) Existe un Comité de Vigilancia, en el cual se apoya las actividades administrativas de la MDCGAL.</p> <p>d) La documentación se entrega a las áreas de la entidad a través de un memorando.</p>				
3. Selección de Personal				
<p>a) La MDCGAL cuenta con un Manual de Selección, Contratación y Evaluación de Personal.</p> <p>b) El personal de las diferentes unidades recibe capacitaciones para realizar sus labores eficientes y eficaces.</p> <p>c) El personal nuevo es capacitado o entrenado para el puesto de trabajo encargado.</p> <p>d) En la MDCGAL se realizan procesos técnicos de selección de personal para contratación o ascensos.</p> <p>e) La evaluación que se efectúa al personal es objetivo.</p>				
4. Filosofía y Estilo de Operación				
<p>a) Los compromisos o convenios son analizados y aprobados por el Concejo Municipal.</p> <p>b) El Alcalde y los funcionarios</p>				

<p>comunican a la administración los resultados de los compromisos adquiridos.</p> <p>c) Existe una alta rotación de personal en funciones claves.</p> <p>d) El Concejo Municipal supervisa o monitorea el cumplimiento de normativas políticas y leyes aplicadas por la MDCGAL.</p>				
5. Motivación e Incentivos				
<p>a) En la MDCGAL existen políticas para motivar al personal por su buen desempeño laboral.</p> <p>b) Las remuneraciones se dan en base a la normatividad respectiva, y existe una directiva específica de escalas y responsabilidades.</p> <p>c) Los funcionarios y jefes de la MDCGAL se caracterizan por reconocer el esfuerzo de su personal.</p>				
6. Capacitaciones				
<p>a) En la MDCGAL existen programas de capacitaciones para los funcionarios y el personal administrativo.</p> <p>b) Se realizan evaluaciones del desempeño laboral de los empleados de las diferentes áreas organizativas.</p>				

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Objetivo: Analizar la forma en que son evaluados los riesgos dentro de la MDCGAL.	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. Planeación de la Evaluación de Riesgos				
a) En la MDCGAL se identifican los problemas que presenta la entidad de forma oportuna. b) Existe un Plan Estratégico Institucional, cuyos objetivos se definieron de manera participativa. c) Los objetivos del Plan Estratégico Institucional son adecuadamente comunicados a todo el personal. d) Las estrategias definidas han permitido alcanzar los objetivos de la entidad. e) En la MDCGAL existe un cronograma de cumplimiento de metas propuestas institucionalmente. f) Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas.				
2. Identificación de Riesgos				
a) En la MDCGAL existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Avances tecnológicos. - Necesidades o requerimientos de otras entidades. - Modificaciones en la legislación o normativas. - Alteraciones en la relación con los proveedores. 				

3. Análisis de Riesgos Identificados				
<p>a) En la MDCGAL existe un análisis de los riesgos identificados.</p> <p>b) Todas las áreas de la MDCGAL están instruidas para transmitir a Gerencia Municipal cualquier variación que se produzca en lo institucional operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.</p>				
4. Objetivos Estratégicos				
<p>a) En la MDCGAL existe un Plan Operativo Institucional que sirve para definir claramente las actividades que la entidad desarrollará en el año.</p> <p>b) En la MDCGAL existe una evaluación periódica de los riesgos de la implementación del Plan Operativo Institucional.</p> <p>c) Dicha evaluación lo efectúa de manera específica un comité de riesgos identificados.</p>				
5. Factores Internos				
<p>a) En la MDCGAL existe un Comité de Control Interno, que prioriza sus actividades en el analizar las actividades contables.</p> <p>b) La Alta Dirección de la MDCGAL prioriza y adopta las recomendaciones emitidas por el Comité de Control Interno.</p> <p>c) La información que recibe y presenta el Comité de Control</p>				

Interno es oportuna y confiable.				
6. Factores Externos				
<p>a) En la MDCGAL se prioriza el revisar periódicamente la legislación relacionada con el accionar de la entidad.</p> <p>b) La entidad cuenta con el equipamiento necesario para hacer frente a los cambios tecnológicos.</p> <p>c) La MDCGAL mantiene una interrelación frecuente con otras entidades públicas y privadas, con la finalidad de fortalecer su gestión.</p>				
7. Manejo del Cambio				
<p>a) La MDCGAL cuenta con una fuente de información oportuna sobre las modificaciones a la legislación aplicables a la entidad.</p> <p>b) La MDCGAL se caracteriza por enfrentar los problemas de gestión, en equipo y de manera coordinada.</p> <p>c) La MDCGAL logra implementar las modificaciones o nuevas exigencias obligatorias en la legislación en el tiempo establecido.</p>				

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Objetivo: Verificar los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Alta Dirección y nivel medio jerárquico de la MDCGAL, mitigar los riesgos identificados.	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. Políticas y procedimientos de autorización y aprobación				
a) En la MDCGAL se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos. b) Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente. c) Se preparan informes que sean necesarios para mejor control como institución. d) Las procedimientos que se realizan dentro de la institución son avaladas por la Alta Dirección.				
2. Políticas y procedimientos sobre diseño y uso de documentos y registros				
a) En la MDCGAL la autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoria, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a				

<p>diferentes personas.</p> <p>b) Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de los formularios: Talonarios de recibo de ingreso, cheques y otros.</p> <p>c) En la MDCGAL el manejo de fondos, valores negociables u otros activos de alta realización, se permite que sean manejados por una sola persona (tesorero).</p> <p>d) En la MDCGAL las conciliaciones bancarias son realizadas por personas ajenas al manejo de fondos y cuentas bancarias.</p>				
<p>3. Políticas y procedimientos sobre activos</p>				
<p>a) En la MDCGAL los activos propiedad de la entidad son asignados formalmente, y se realiza su verificación física.</p> <p>b) La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros esta asignada específicamente.</p> <p>c) Se cuenta con políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementado y comunicado, adecuadamente a todo el personal.</p> <p>d) Se cuenta con una identificación de los activos claves para la entidad y se</p>				

<p>ha determinado para ello medidas de seguridad especial.</p> <p>e) Existen seguros para equipos y otros activos vulnerables.</p>				
<p>4. Contabilidad</p>				
<p>a) En la MDCGAL se tiene un Sistema de Contabilidad y las operaciones afines se registran diariamente.</p> <p>b) En la MDCGAL se archiva correctamente la documentación relacionada a los registros contables.</p> <p>c) Los comprobantes de contabilidad llevan firmas de elaborado, revisado y autorizado respectivamente.</p> <p>d) Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asigna la misma.</p> <p>e) Los registros contables se concilian con los libros auxiliares.</p>				
<p>5. Presupuestos</p>				
<p>a) En la MDCGAL la formulación y ejecución del presupuesto está relacionado con los objetivos del plan de desarrollo local.</p> <p>b) La formulación del presupuesto institucional,</p>				

<p>fue desarrollado por un equipo técnico de las diferentes áreas de la entidad.</p> <p>c) Se efectúa una evaluación de la diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado, que permiten adoptar medidas de retroalimentación.</p>				
<p>6. Administración de seguros</p>				
<p>a) En la MDCGAL se han identificado las tareas que generan alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción.</p> <p>b) Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente.</p> <p>c) Los funcionarios y ejecutivos principales que manejan efectivos cuentan con una fianza.</p>				
<p>7. Efectivo y equivalentes</p>				
<p>a) En la MDCGAL los depósitos bancarios se efectúa bajo medidas de seguridad.</p> <p>b) Con frecuencia y de forma sorpresiva se realizan arqueos de los ingresos a la caja y otros fondos.</p> <p>c) Existen responsables de la Caja Chica, los cuales efectúan su rendición de cuentas de manera oportuna y eficiente.</p> <p>d) Existe una directiva de</p>				

<p>manejo de fondos de Caja Chica.</p> <p>e) En la MDCGAL se efectúan conciliaciones bancarias de forma periódica y frecuente.</p> <p>f) En la MDCGAL es apropiado el control al acceso de los sistemas de información, esto se refiere a la carga de datos, modificación de archivo, alteraciones en los programas (software) utilizados.</p> <p>g) Existen controles que verifiquen periódicamente la información incorporada a los registros con la documentación de soporte.</p>				
<p>8. Inversiones</p>				
<p>a) En la MDCGAL las inversiones a desarrollar se priorizan en base a las brechas socioeconómicas relevantes en la jurisdicción.</p> <p>b) En la MDCGAL el Concejo Municipal tiene conocimiento pleno del programa de inversiones de la entidad, y avala su ejecución.</p> <p>c) Las inversiones a desarrollar son resultado de un trabajo participativo con los representantes de la sociedad civil.</p> <p>d) Existe una rendición de cuentas transparente de la ejecución de las inversiones.</p>				

9. Inventarios				
<ul style="list-style-type: none"> a) En la MDCGAL se realiza el inventario de activos en forma periódica. b) Se cuenta con un sistema mecanizado para registrar el inventario. c) Se hace la separación de inventarios propios y de los proyectos de inversión. 				
10. Cuentas por Cobrar				
<ul style="list-style-type: none"> a) En la MDCGAL se tiene adecuadamente identificado el tipo de transacciones que ha generado las cuentas por cobrar. b) La documentación de soporte de esta cuenta es adecuada y suficiente para cada partida registrada. c) En la MDCGAL se aplican estrategias efectivas que permitan tener bajo control el cobro de las deudas. 				
11. Propiedad, Planta y Equipo				
<ul style="list-style-type: none"> a) Las adquisiciones de propiedades son autorizadas por la instancia correspondiente. b) El costo de las mejoras de carácter permanente, incrementan el valor de los bienes de propiedad, planta y equipo. c) Se lleva en forma detallada la estimación depreciada por cada uno de los bienes. d) Se concilian los libros auxiliares de esta cuenta con las cuentas de mayor 				

<p>por lo menos una vez al año.</p> <p>e) Se verifica la existencia física de dichos bienes por lo menos una vez al año.</p> <p>f) En la MDCGAL cuando existen variaciones entre la existencia física y los registros, se informa oportunamente a la Alta Dirección.</p> <p>g) Se realizan procedimientos de control sobre estos bienes.</p>				
<p>12. Cuentas y Documentos por Pagar</p>				
<p>a) Los documentos que originan esta cuenta están debidamente autorizados y firmados por los funcionarios competentes.</p> <p>b) Existe un límite en cuanto a la cantidad máxima de endeudamiento.</p> <p>c) Se concilia periódicamente el registro de las cuentas por pagar, cotejando los registros auxiliares con las cuentas de mayor.</p> <p>d) Se tiene un control de proveedores.</p> <p>e) Se lleva un control de cumplimiento puntual de las obligaciones por cada proveedor.</p> <p>f) Se solicitan estados de cuenta de forma periódica, para conciliar saldos en libros.</p>				
<p>13. Patrimonio</p>				
<p>a) En la MDCGAL se cuenta</p>				

<p>con un patrimonio adecuadamente saneado contablemente.</p> <p>b) El patrimonio de la entidad cuenta con adecuado mantenimiento que evita una depreciación acelerada.</p>				
14. Resultados				
<p>a) En la MDCGAL todos los ingresos, costos y gastos surgidos en el período, son incluidos en la determinación del excedente o déficit.</p> <p>b) En la MDCGAL se respeta la asignación de fondos en concepto de gastos para los proyectos de inversión.</p> <p>c) Los ingresos propios obtenidos, se reinvierten principalmente en la entidad, buscando dar un mejor servicio a la población.</p>				
15. Control				
<p>a) En la MDCGAL se prioriza controlar adecuadamente la ejecución de los recursos ordinarios y del canon, en base a la consecución de los objetivos del plan de desarrollo local.</p> <p>b) En la MDCGAL existen indicadores de gestión que permiten controlar la adecuada ejecución de los recursos.</p>				

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Objetivo: Conocer la forma en que la información es controlada por el personal de la MDCGAL y si es adecuadamente transferida a los niveles correspondientes.	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. Normatividad Interna				
a) El personal de la MDCGAL conoce específicamente los documentos de gestión institucional. b) Se informan los incumplimientos a la normatividad interna. c) Se elaboran los Estados Financieros con sus respectivos anexos, para una mejor comprensión. d) La documentación suministrada por los sistemas de información es utilizada adecuadamente para la toma de decisiones. e) El análisis sobre los Estados Financieros es comprensivo, confiable y oportuno.				
2. Calidad de la Información				
a) En la MDCGAL la información interna y externa generada es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación. b) El manejo de la información es confiable y oportuna. c) Los sistemas de				

<p>información son accesibles únicamente al personal autorizado.</p> <p>d) Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta convenientes su incorporación.</p>				
<p>3. Comunicación</p>				
<p>a) Existe un mensaje claro de parte de la Alta Dirección sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la entidad.</p> <p>b) Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos.</p> <p>c) En la MDCGAL los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño.</p> <p>d) El personal presenta un conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización.</p> <p>e) Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros a la entidad.</p>				

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
Objetivo: Conocer la forma en que se ejecuta la supervisión a las actividades que se realizan dentro de la MDCGAL.	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
i. Actividades de Monitoreo Operacional				
<p>e) Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos.</p> <p>f) La supervisión practicada enfatiza en la responsabilidad de los gerentes y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno.</p> <p>g) En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.</p> <p>h) Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros.</p> <p>i) En la MDCGAL están definidas herramientas de autoevaluación.</p> <p>j) Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.</p> <p>k) Se realiza una validación periódica de los supuestos</p>				

que sustentan los objetivos de la organización.				
2. Auditoría Interna				
<p>a) En la MDCGAL se cuenta con una oficina de OCI, a quienes se les brinda todas las facilidades administrativas para que cumplan sus funciones.</p> <p>b) Se cuenta con un plan de auditoría y cronograma aprobado.</p> <p>c) El Plan de Auditoría incluye el seguimiento a la implementación de recomendaciones surgidas en los informes.</p> <p>d) Se mantienen los archivos de auditoría interna debidamente resguardados.</p> <p>e) La ubicación de la OCI dentro de la estructura organizativa, es adecuada con independencia operativa.</p>				
3. Auditoría Externa				
<p>a) En la MDCGAL se realizan auditorías externas a los Estados Financieros de la entidad.</p> <p>b) El Auditor Externo tiene acceso a los registros contables sin problema alguno.</p> <p>c) Requiere el Auditor Externo de los funcionarios y demás trabajadores, documentación, análisis, conciliaciones y explicaciones necesarias para el cumplimiento de</p>				

sus funciones.				
4. Concejo Municipal				
<p>a) El Concejo Municipal se reúne con frecuencia con los funcionarios para la elaboración de iniciativas legislativas.</p> <p>b) La producción legal del Concejo Municipal es destacada.</p> <p>c) El Concejo Municipal cumple un rol fiscalizador que facilita la consecución de los objetivos del plan de desarrollo local.</p>				