

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

**Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras**

**“LOS RIESGOS DE CONTROL DE TESORERÍA Y SU RELACIÓN EN  
EL PROCESO DE SANEAMIENTO CONTABLE EN LAS  
MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE  
TACNA EN EL 2014”**

**TESIS**

**Presentada por:**

**BACH. CHRISTIAN ARNOLD CÓRDOVA PEREYRA**

**Para optar el Título Profesional de:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**TACNA – PERÚ**

**2017**

# UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA



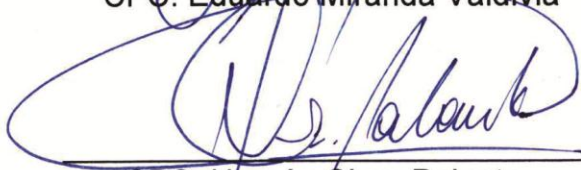

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

**Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras**

## TESIS

**“LOS RIESGOS DE CONTROL DE TESORERÍA Y SU RELACIÓN EN  
EL PROCESO DE SANEAMIENTO CONTABLE EN LAS  
MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE  
TACNA EN EL 2014”**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 10 DE ENERO DEL 2017, SIENDO  
EL JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE	:	 Mgr. CPC Manuel Velarde Herencia
SECRETARIO	:	 CPC. Eduardo Miranda Valdivia
VOCAL	:	 CPC. Hernán Chau Palante
ASESOR	:	 Dr. CPC. Teodosio Rubén Soto Huanca

## DEDICATORIA

A Dios por permitirme estar hoy aquí y al fin brindar a mis seres queridos este gran logro.

A todas aquellas personas, que me brindaron su apoyo y confianza, a lo largo de mi carrera.

A mis padres por compartir conmigo este sueño, por su amor, dedicación, confianza, consejos, paciencia y sacrificio que me ha guiado por este gran camino, y por darme la oportunidad de llenarme de alegría al culminar mi profesión.

## **CONTENIDO**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Problemática de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Formulación del problema</b>	<b>5</b>
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
<b>1.3. Justificación e importancia de la investigación</b>	<b>6</b>
1.3.1. Justificación de la investigación	6
1.3.2. Importancia de la investigación	7
<b>1.4. Objetivos</b>	<b>7</b>

1.4.1.	Objetivo general	7
1.4.2.	Objetivos específicos	8
<b>1.5.</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>8</b>
1.5.1.	Hipótesis principal	8
1.5.2.	Hipótesis específicas	8
<b>1.6.</b>	<b>Variables</b>	<b>9</b>
1.6.1.	Identificación de variables	9
1.6.2.	Caracterización de las variables	9
1.6.3.	Definición operacional de las variables	10
<b>CAPÍTULO II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
<b>2.1.</b>	<b>Antecedentes de la investigación</b>	<b>11</b>
<b>2.2.</b>	<b>Bases teóricas</b>	<b>11</b>
2.2.1.	<b>Control Interno</b>	<b>11</b>
2.2.1.1.	Concepto	11
2.2.1.2.	Sistema de Control Interno	17
2.2.1.3.	Organización del sistema de Control Interno	19
2.2.1.4.	Roles y responsabilidades	21
<b>2.2.2.</b>	<b>Gestión administrativa</b>	<b>24</b>
2.2.2.1.	Los instrumentos de la gestión administrativa	24

2.2.2.2. Diseño institucional y organización municipal	42
<b>2.2.3. Saneamiento Contable</b>	<b>60</b>
2.2.3.1. Base legal del proceso de saneamiento contable	60
2.2.3.2. Proceso de saneamiento contable	61
2.2.3.3. Objetivo del saneamiento contable	63
2.2.3.4. Características	67
2.2.3.5. Razonabilidad y fiabilidad de la información	68
<b>2.3. Definición de términos básicos</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO III. MARCO METEDOLÓGICO</b>	<b>71</b>
<b>3.1. Tipo y diseño de la investigación</b>	<b>71</b>
3.1.1. Tipo de investigación	71
3.1.2. Diseño de la investigación	72
<b>3.2. Técnicas e instrumentos</b>	<b>73</b>
3.2.1. Técnicas	73
3.2.2. Instrumentos de recolección de datos	74
<b>3.3. Población y muestra</b>	<b>75</b>
3.3.1. Población	75
3.3.2. Muestra	75

<b>3.4. Tratamiento de datos</b>	<b>76</b>
3.4.1.    Procesamiento de datos	76
3.4.2.    Análisis de datos	77
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	<b>79</b>
<b>4.1. Confiabilidad del instrumento</b>	<b>79</b>
4.1.1.    Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach	79
<b>4.2. Después del tratamiento</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>112</b>
<b>5.1. Discusión de resultados</b>	<b>112</b>
<b>5.2. Resultados de contrastación de la hipótesis</b>	<b>112</b>
5.2.1.    Verificación de la hipótesis general	113
5.2.2.    Verificación de la hipótesis secundaria N° 01	116
5.2.3.    Verificación de la hipótesis secundaria N° 02	118
5.2.4.    Verificación de la hipótesis secundaria N° 03	121

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>124</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>126</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Los riesgos de control influyen en el proceso de saneamiento contable	82
Tabla 2	La elaboración un proceso de saneamiento contable al área de tesorería	84
Tabla 3	La supervisión continúa en cuanto a revisión, registro y validación de operaciones	85
Tabla 4	Los informes del área de tesorería van acorde con el cumplimiento del objetivo de la entidad	87
Tabla 5	La gestión del área de tesorería permite determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados	89
Tabla 6	Los procedimientos y la comunicación de la información de anticipos, encargos y cuentas por cobrar llegan oportunamente	91
Tabla 7	Las actividades de control se emiten para implantar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de objetivos de la entidad	93
Tabla 8	El saneamiento contable contribuye a mostrar una información razonable y consistente para la elaboración de los estados financieros	95
Tabla 9	Existe personal capacitado en saneamiento contable que controle los procesos que permita verificar la información registrada	97

Tabla 10	El saneamiento contable permite corregir y evaluar las posibles deficiencias en el sistema de registro operacional	99
Tabla 11	Existen procedimientos de control que permitan asegurar que los registros autorizados se efectúen dentro del periodo que corresponden	101
Tabla 12	Se efectúa comprobantes de las conciliaciones bancarias con el balance general en forma mensual	103
Tabla 13	La entidad maneja políticas, manuales, reglamentos o instructivos que permita corregir errores	104
Tabla 14	Se efectúa una revisión periódica de los documentos y/o encargos vencidos pendientes de cobro	106
Tabla 15	Existen controles que permitan evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de cobro, así como de devoluciones y descuentos	108
Tabla 16	Se efectúa los arqueos sorpresivos y control al manejo de efectivo y/o cajas chicas de acuerdo con la directiva	110

## **RESUMEN**

La presente tesis analiza los riesgos de control de Tesorería y su relación con el proceso de saneamiento contable en las municipalidades distritales de Tacna comprendido al año 2014; el cual se constituye como un factor de suma importancia al interior de las organizaciones, es por ello que resulta imprescindible contar con un buen sistema de control interno, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos.

Dentro de este contexto se toman los puntos críticos de la gestión administrativa del área de Tesorería, para de esta forma optimizar su rendimiento global. El tema que se investigó está referido a los riesgos de control y la relación al saneamiento contable, el cual es un proceso integrado, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos efectuados con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, 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.

## **ABSTRACT**

The present thesis analyzes the control risks in Treasury and its relation with the process of accounting reorganization in the district municipalities of Tacna included to the year 2014; Which is a very important factor within the organizations, which is why it is essential to have a good internal control system, due to the practicality that results in measuring efficiency and productivity at the time of implementation.

Within this context, the critical points of the administrative management of the Treasury area are taken, in order to optimize its overall performance. The subject under investigation is related to control risks and the relationship to accounting consolidation, which is an integrated process, not a set of heavy bureaucratic mechanisms added to them to provide a reasonable guarantee for the achievement Of objectives. Internal control is a process, when talking about internal control as a process, refers to a chain of actions extended to all activities, inherent to managemet.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación enfoca al tema de riesgos de control de Tesorería y su relación con el proceso de saneamiento contable en las municipalidades distritales de Tacna comprendido al año 2014 desde el punto de vista orientado a mejorar la gestión administrativa.

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y los empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios, proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal, cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales y elaborar información financiera válida y confiable, presentada con toda oportunidad.

Dentro de la estructura del Control Interno se puede citar al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas incluyendo la actitud de la dirección de la entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del Control Interno.

A continuación, se da a conocer como se ha desarrollado el presente trabajo de investigación:

En el Capítulo I: Planteamiento del Problema, se puede observar que en este punto destaca la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema de investigación, la identificación de los objetivos, la justificación, las limitaciones y la viabilidad del estudio.

El Capítulo II: Marco Teórico, abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas sobre el Control Interno, gestión administrativa, base legal, definiciones conceptuales y la formulación de la hipótesis.

El Capítulo III: Metodología, comprende el diseño de la investigación, tipo, estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis, población y muestra con respecto al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación, la operacionalización de variables como proceso metodológico para desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, las técnicas de recolección de datos, las técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

En el Capítulo IV: Resultados, se hace referencia a los resultados de la entrevista, encuesta, contrastación de hipótesis y caso práctico.

En el Capítulo V: Discusión de resultados, se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación; así como los planteamientos obtenidos durante el desarrollo de la investigación.

Por último, se tienen las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas a que se han acudido en busca de referencias y los anexos que se adjuntan conforme a la estructura del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Problemática de la investigación**

En la actualidad y en nuestro país la detección de irregularidades y deficiencias en la gestión de las instituciones públicas se dan en el día a día debido a los inadecuados procedimientos administrativos o a la falta de capacitación y/o contratación de personal idóneo, lo que genera una deficiente toma de decisiones en los diferentes sistemas administrativos.

Es así que las municipalidades distritales de Tacna no son ajenas a la coyuntura nacional debido a que no se detectan adecuadamente las irregularidades de la gestión pública, esto parte de un análisis de mayor importancia, por que surgen irregularidades, que se visualizan en los estados financieros.

La contabilidad en el sector público se viene desarrollando a lo largo de la historia como producto de la necesidad del estado de demostrar a través de los estados financieros la eficiencia y calidad en la administración de los recursos.

Es por ello que la sociedad exige resultados de las entidades públicas, buscando una gestión transparente, eficiente y eficaz, haciendo que la información sea oportuna y adecuada.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera los riesgos de control de tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las municipalidades distritales de Tacna en el 2014?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las municipalidades distritales de Tacna?
- b) ¿De qué manera la gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las municipalidades distritales de Tacna?
- c) ¿De qué forma la falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influyen en el saneamiento contable?

### **1.3 Justificación e importancia de la investigación**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación**

La información financiera en el sector público busca una construcción orientada a divulgar, capacitar, promover dentro de los parámetros de ética y eficacia, el normal funcionamiento de las entidades públicas y la necesaria rendición de cuentas. El control interno, y los tiempos modernos, que imponen la competitividad de la administración pública en todos los niveles y sectores, en sincronía con las tendencias internacionales predominantes, implica la necesidad de una gestión más responsable y eficiente en la prestación de servicios por parte del aparato gubernamental, el rescate del valor público, que le permita trabajar la información contable con la calidad lo que motiva al Estado a expedir la ley de saneamiento contable con el concurso y beneplácito no solo de las entidades sino de la profesión contable que cada día crece, trasciende y se fortalece al ser parte de las políticas claras del estado como una herramienta fundamental e indicador de gestión dentro del contexto de la gestión pública.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

Con el presente trabajo de investigación se busca determinar la importancia que ejerce la información contable y su incidencia en la toma de decisiones hacia la calidad de la gestión pública en las municipalidades distritales en el 2014.

Desarrollar el proceso de saneamiento contable para obtener calidad en la información financiera y económica en los estados financieros de las Municipalidades, siendo participe de las políticas del estado en el mejoramiento continuo del balance consolidado de la nación y el desarrollo de la nueva gerencia pública.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar si los riesgos de control de tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las municipalidades distritales de Tacna en el 2014.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar si los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.
- b) Verificar si la gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.
- c) Evaluar si la falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influye en el saneamiento contable.

#### **1.5 Hipótesis**

##### **1.5.1 Hipótesis principal**

Los riesgos de control de tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014.

##### **1.5.2 Hipótesis específicas**

- a) Los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.

- b) La gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.
- c) La falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influyen en el saneamiento contable.

## **1.6 Variables**

### **1.6.1 Identificación de variables**

#### **Variable independiente**

X: Riesgos de control de tesorería

#### **Variable dependiente**

Y: Saneamiento contable

### **1.6.2 Caracterización de las variables**

#### **Variable independiente:**

X: Riesgos de control de tesorería

#### **Indicadores:**

X<sub>1</sub>: Riesgos de control

X<sub>2</sub>: Gestión administrativa

X<sub>3</sub>: La falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos

**Variable dependiente:**

Y: Saneamiento contable

**Indicadores:**

Y1: Información económica y financiera

Y2: Cuentas públicas

Y3: Saneamiento contable

**1.6.3 Definición operacional de las variables**

**Riesgos de control**

Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno

**Saneamiento contable**

Sinceramiento de los diferentes rubros de los estados financieros, relacionada con las gestiones administrativas orientadas a garantizar la consistencia de la información contable.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Se encontró la tesis denominada “Procedimientos para las acciones de saneamiento contable en entidades gubernamentales” presentada por el Sr. Alfonso Mamani Silva, que concluye que el saneamiento contable mejorará la calidad de la información contable de las entidades públicas; y la tesis denominada “Implementación del control interno en las operaciones de tesorería del sector público” presentada por el Sr. Luis Enrique Yactayo Anchirayco, que concluye que la implementación del control interno minimizará riesgos y asegurará el cumplimiento de los objetivos de las entidades públicas.

#### **2.2 Bases teóricas**

##### **2.2.1 Control Interno**

###### **2.2.1.1 Concepto**

El tema a tratar es el Control Interno, encontrando que los autores tienen diferentes apreciaciones sobre el mismo, tal es así que;

MONTOYA (2006), dice: Antiguamente, la expresión "Control Interno" no significaba nada en absoluto para los incipientes banqueros, ya que ellos mismos se encargaban de colocar y recuperar sus capitales.

Como consecuencia de la revolución industrial en el siglo XIX, el volumen de los negocios aumentó en todo sentido y estos empresarios se vieron en la obligación de emplear a terceras personas para que los ayudaran, con lo cual, el control de sus operaciones se les hacía más difícil, optando por delegar parte de sus funciones de control a colaboradores de confianza, pero sin llegar a tener una certeza total que éstas eran cumplidas eficazmente, por carecer de conocimientos y procedimientos técnicos para controlar las operaciones efectuadas por sus subalternos.

Según NELSON (2005), en la primera mitad del siglo XX, al sistema de Control Interno se le conocía como comprobación interna. Se puede decir de un modo general que, por comprobación interna, se entiende la existencia, en un negocio, de una rutina interna caracterizada por comprobantes y una inteligente división del trabajo, ordenada y llevada de manera que ofrezca protección contra pérdidas, como consecuencia de fraudes y descuidos de los empleados. En mayor o menor grado, toda organización tiene una comprobación interna, toda vez que existe una

rutina establecida para la manipulación y contabilización de las operaciones del negocio, a través de comprobantes y empleados. Mientras mayor sea la organización, mayor será la necesidad de un sistema efectivo de comprobación interna. Cuando los dueños de un negocio no pueden estar al tanto o en contacto diario con los múltiples detalles de las labores rutinarias, es necesario tomar precauciones para evitar los fraudes y descuidos.

Al estudiar el tema de Control Interno, se ha encontrado que los investigadores del tema tienen diferentes apreciaciones sobre el mismo es así que, KELL y ZIEGEL (2005), definen al Control Interno en una forma clara y sencilla:

"El Control Interno comprende el plan de organización de todos los métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de un negocio, con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas".

En la actualidad, es necesario para todo tipo de empresa llevar un adecuado Control Interno que ayude a establecer planes de organización, que ayuden a dar las responsabilidades, a crear sistemas de control, para

así detectar las irregularidades y mejorar el rendimiento de las empresas y de las diferentes áreas.

Es decir, ayude a tener un plan de organización y un conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar los activos, verificar que la información sea la real, y reconocer la eficiencia en general.

AGUIRRE (2007) define el Control Interno como: "Un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.)".

Asimismo, en la obra de DEFLIESE, JOHNSON y MACLEOD (2006), como resultado del estudio y de sus pruebas, definen al Control Interno de la siguiente forma: "El Control Interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados 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. Un sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que

se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

CEPEDA (2007), dice lo siguiente: "Se entiende por Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos". El Control Interno depende de todas las personas que conforman la organización desde el gerente hasta el cargo más bajo.

Por otro lado, en otras averiguaciones de los informes sobre el Control Interno, BRAVO (2007), dice que es:

El plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para:

- a) Salvaguardar sus activos (función de protección).
- b) Verificar la exactitud y veracidad de su información contable (función de registro).
- c) Promover la eficiencia de las operaciones (función de eficiencia).

El Sistema de Control Interno se extiende no sólo a las áreas de contabilidad y finanzas, sino también comprende entre otros aspectos:

- El control presupuestario.
- Costos estándar.
- Informes periódicos de operación.
- Análisis estadísticos.
- Un programa de entrenamiento destinado a ayudar al personal en el cumplimiento de su responsabilidad.
- Un cuerpo de auditores internos que proveen a la gerencia de una seguridad adicional, con respecto a la adecuación de los procedimientos delineados y al grado en que están siendo efectivamente seguidos.

Dentro de un aspecto general y particularmente dentro del aspecto financiero, un sistema de Control Interno satisfactorio comprendería:

- Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuado para proveer un control contable razonable sobre los activos, pasivos, costos, ingresos y gastos.

- Prácticas sanas a seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada departamento de la organización.
- Un grado de calidad de personal, proporcional a sus responsabilidades.

#### **2.2.1.2 Sistema de Control Interno**

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la entidades del Estado, define como sistema de Control Interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la ley refiere que sus componentes están constituidos por:

- a) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del Control Interno y una gestión escrupulosa.
- b) La evaluación de riesgos, que debe identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.

- c) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- d) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del Control Interno.
- e) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.
- f) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de Control Interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC.

g) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del Control Interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

#### **2.2.1.3 Organización del sistema de Control Interno**

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del Control Interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de Control Interno: (i) el autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados; (ii) la autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y

procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y (iii) la autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo, con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

La organización sistémica del Control Interno se diseña y establece institucionalmente, teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual, en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señalan que los componentes de la estructura de Control Interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de Control Interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control

- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control gerencial
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

#### **2.2.1.4 Roles y responsabilidades**

El Control Interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de Control Interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.

El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del Control Interno, así como en mantener una estructura sólida del Control Interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Para contribuir al fortalecimiento del Control Interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se describen a continuación:

- a) Apoyo institucional a los controles internos: el titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad, deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos. La actitud es una característica de cada entidad y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.
- b) Responsabilidad sobre la gestión: todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público, por los fondos o bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- c) Clima de confianza en el trabajo: el titular y los funcionarios deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados de la entidad. La confianza permite promover una atmósfera laboral propicia para el funcionamiento de los controles internos, teniendo como base la seguridad y cooperación recíprocas entre las personas, así como

su integridad y competencia, cuyo entorno retroalimenta el cumplimiento de los deberes y los aspectos de la responsabilidad.

- d) Transparencia en la gestión gubernamental: la transparencia en la gestión de los recursos y bienes del Estado, con arreglo a la normativa respectiva vigente, comprende tanto la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines, así como la facultad del público de acceder a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.
- e) Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Control Interno: la estructura del Control Interno efectiva proporciona seguridad razonable sobre el logro de los objetivos trazados. El titular o funcionario designado de cada entidad, debe identificar los riesgos que implican las operaciones y, estimar sus márgenes aceptables en términos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con las circunstancias.

## **2.2.2 Gestión administrativa**

### **2.2.2.1 Los instrumentos de la gestión administrativa**

Todas las municipalidades sin excepción (Provinciales y Distritales), deberán contar obligatoriamente con los instrumentos de gestión que se detallan más adelante. Lamentablemente, existen muchas municipalidades, sobre todo en el interior del país, que no cuentan con dichos instrumentos, lo cual les viene generando ciertos problemas administrativos internos en su gestión.

Entre los principales documentos están:

- El Reglamento Interno del Concejo (RIC)
- El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) que incluirá el ORGANIGRAMA
- El Cuadro para Asignación de Personal (CAP). El Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
- El Presupuesto Nominativo de Personal (PNP). El Manual de Organización y Funciones (MOF) El Manual de Procedimientos Internos (MPI)
- El Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA. El Plan Operativo Institucional (POI)

- El Plan Estratégico (Provincial o Distrital)
- El Texto Único Ordenado de Tasas (obligatorio solamente para las Municipalidades Provinciales)
- El Reglamento Interno de Control de Asistencia y Permanencia del Personal
- El Reglamento Interno de la Policía Municipal
- Directivas Internas (para el manejo de Caja Chica, toma de inventarios, calificación de multas, manejo de Programas y Proyectos, Pago de Movilidad y Viáticos para Comisiones de Servicio, etc.).

A continuación, se detalla la definición e importancia de algunos de dichos instrumentos de gestión.

**a) El organigrama**

Es un instrumento técnico de la organización municipal que representa, gráfica y esquematiza a la estructura orgánica de la Municipalidad.

Puede ser considerado como una fotografía de cuerpo entero de la Municipalidad y por tanto, sujeto a la dinámica de su evolución.

Un organigrama es importante porque:

- Indica la división del trabajo.
- Señala los niveles jerárquicos.
- Establece las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Indica los canales formales de comunicación.
- Precisa la naturaleza lineal o Staff de los órganos, señalando los jefes de cada órgano.
- Da una idea general sobre la organización actual y propuesta de una municipalidad.
- Órganos que deben representarse en la Estructura Orgánica de las municipalidades

Son los siguientes:

- Órganos de Gobierno y Alta Dirección
- Órganos Normativos y de Fiscalización
- Órgano de Control
- Órganos de Coordinación, y de Participación
- Órganos de Asesoramiento
- Órganos de Apoyo
- Órganos de Línea

- Órganos Desconcentrados
- Órganos Descentralizados

**Son órganos de gobierno y alta dirección**, aquellos que ejercen la acción de Gobierno de la Municipalidad y en consecuencia, fijan y disponen la ejecución de políticas y objetivos de desarrollo local que deben ejecutar en cumplimiento de sus atribuciones. Entre ellos están: el Concejo Municipal, la Alcaldía y la Dirección Municipal.

**Son órganos normativos y de fiscalización**, las Comisiones de Regidores (Permanentes y/o Especiales) que se conforman periódicamente en cada Municipalidad.

**Se denomina órgano de Control**, a aquél que efectúa la verificación de los resultados de la gestión en los aspectos administrativos, financieros y cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

**El órgano de Control puede denominarse de Dirección, Oficina o Unidad**, según la Municipalidad sea grande, mediana o pequeña.

**Entre los órganos consultivos y de coordinación**, se tiene a las Asambleas de: Alcaldes Distritales, de Alcaldes de Municipalidades de Centro Poblado Menor y de Agentes Municipales; entre los principales Órganos de Participación se puede citar a los Comités Comunales, a las Juntas de Vecinos, Comités de Parques, etc.

**Son órganos de asesoramiento**, los que se encargan de presentar sugerencias, formular propuestas y orientar a la Alta Dirección en la toma de decisiones.

Por lo general, estos órganos satisfacen necesidades de consejo, ayuda especializada e información técnica de la Alta Dirección y de los Órganos de línea; entre ellos están: Planificación, Presupuesto y Racionalización; Asesoría Legal, y Estadística e Informática.

**Se llama órganos de apoyo**, a los que prestan servicios de carácter auxiliar o complementario a todos los órganos de línea y de asesoramiento de la municipalidad. Estos órganos se observan en cualquier organización. Entre ellos se tiene a Personal, Contabilidad, Abastecimiento, Tesorería, Comunicaciones, Trámite Documentario y Archivo Central.

**Se denominan órganos de línea**, a los que ejecutan los servicios locales y los proyectos de inversión, teniendo como marco general las competencias señaladas por la Ley de Municipalidades.

Estos órganos se caracterizan porque ejecutan las funciones principales de la Municipalidad y porque están directamente relacionadas con la Comunidad. Sí desaparecieran estos órganos, prácticamente no tendría razón de subsistir una Municipalidad. Como ejemplo de estos órganos están: Limpieza Pública, Registro Civil, Obras, Mercados, Camales, Educación, Cultura, Deportes, Sanidad y Saneamiento Ambiental, entre otros.

**Son órganos desconcentrados**, las Agencias Municipales, que se crean con la finalidad de desconcentrar funciones y servicios en bien de la Comunidad, así como los Programas, Empresas y Productos Especiales.

**Son Órganos Descentralizados**, las Municipalidades de Centros Poblados Menores.

## **b) El Reglamento de Organización de Funciones (ROF)**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), es un instrumento normativo de gestión que determina la naturaleza, finalidad, competencias, estructura orgánica de la Municipalidad; así como las funciones y la composición de cada uno de sus Órganos que lo conforman.

### **Ventajas**

Las siguientes son las ventajas que presenta el Reglamento de Organización y Funciones:

- Establece claramente las funciones y las responsabilidades que corresponde a los diferentes órganos de la Municipalidad.
- Clasifica y ordena las funciones de acuerdo a los tipos de órganos de alta dirección; Coordinación y de Participación, Normativos y de Fiscalización, Asesoramiento, Apoyo, Control, de Línea, Desconcentrados y, Descentralizados.
- Tipifica la jerarquía de los cargos jefaturales.
- Facilita la formulación del Cuadro para Asignación del Personal (CAP) de la Municipalidad y de los Manuales de

Organización y Funciones (MOF), de cada uno de sus órganos.

- Constituye un documento base para efectuar los procesos de reestructuración que estime conveniente la alta dirección de la Municipalidad.

### **Base legal para formular el ROF**

Las Municipalidades Provinciales y Distritales deciden la formulación de sus respectivos Reglamentos de Organización y Funciones, a partir de la facultad que les confiere el Art. 10° Inc.1 de la Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades.

### **Disposición municipal de aprobación**

El Reglamento de Organización y Funciones se aprueba mediante EDICTO, tal como lo establece el Art. 110° de la Ley N° 27972.

### **Documentación fuente**

Toda Municipalidad para elaborar el Reglamento de Organización y Funciones debe tener como fuente normativa:

- La Ley N° 27972 Orgánica de Municipalidades

- La Directiva N° 005-82-INAP-DNR. Normas para la formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública aprobado por Decreto Supremo N° 002- 83-PCM del 31-01-83.
- El Reglamento anterior o el que está vigente, en caso que lo hubiera.
- Breve diagnóstico de la organización actual de la Municipalidad e informes de cada uno de los Jefes de los diversos órganos, indicando la estructura vigente; problemas que afronta, posibles soluciones y estructura propuesta.

#### **¿Qué dependencia de la Municipalidad elabora el ROF?**

El Reglamento de Organización y Funciones será elaborado por la Oficina de Racionalización de la Municipalidad o la que haga sus veces.

También puede ser elaborado por una Comisión presidida por el Director Municipal e integrada por los Jefes de las Oficinas de Planificación o Racionalización, el Director de Administración, y algún Director de Servicios.

### **Ejemplo de un procedimiento para elaborar el ROF**

A manera de ejemplo, se propone una secuencia de pasos, para elaborar dicho Reglamento:

**PRIMERO:** Diseñar en forma coordinada la nueva estructura Orgánica de la Municipalidad, así como la jerarquía de los cargos, tomando como base el diagnóstico organizacional o las informaciones disponibles. Si no hubiera nada de lo indicado, solicitar información a los jefes de los diferentes órganos de la Municipalidad.

**SEGUNDO:** Fundamentar, por escrito, la estructura que se propone y sustentarla en reuniones con el Alcalde o Regidores. Es necesario recordar que el ROF comprende a Unidades Orgánicas preferentemente hasta el tercer nivel organizacional. Si hubiera necesidad de incluir aspectos de detalle, éstos se incluirán en los correspondientes manuales.

**TERCERO:** Discutir y definir el contenido o esquema de Reglamento.

**CUARTO:** Empezar la redacción del Reglamento, tomando como referencia la documentación fuente y los reglamentos de

municipalidades similares que se pudieran reunir. Es necesario resaltar la capacidad de redacción que deben tener los encargados de formular el Reglamento. Cuando se cuenta con personas que saben redactar, se logra un documento más entendible y en plazos más cortos.

En la secuencia anterior, no se ha incluido la etapa referida a la determinación de los objetivos y funciones municipales, porque en este caso, ya los determina por un lado la Ley de Municipalidades y por otro los planes de desarrollo local.

### **Algunas recomendaciones para una mejor aplicación del ROF**

- El ROF por sí sólo no es la solución para el mejor funcionamiento de una Municipalidad, depende mucho de la capacidad del nivel directivo.
- Dicho Reglamento debe ir acompañado de una adecuada selección de personal, especialmente para los niveles Directivos y/o Jefaturales. Este personal debe ser gente calificada, honesta, disciplinada, trabajadora y con capacidad de mando y dispuesta a trabajar en equipo.

- El gobierno de una Municipalidad tiene que basarse en un Plan de Acción previamente aprobado y que recoja las necesidades de desarrollo de la localidad. Aquí cabe recordar una célebre cita del Libertador Simón Bolívar que motiva una reflexión: "El modo de gobernar bien, es el emplear hombres honrados, aunque sean enemigos".
- El ROF tiene que enlazarse con el proceso de racionalización de procedimientos y con la formulación de los correspondientes Manuales. Ambos son complementarios, mientras que el ROF indica cuáles son las funciones que corresponda a cada ÓRGANO de la Municipalidad, el Manual de procedimientos señala cómo y en qué forma se deben ejecutar dichas funciones.
- La alta dirección verá facilitada su labor, si pone en práctica la delegación de funciones.

### **c) El Cuadro para Asignación de Personal (CAP)**

#### **Definición**

El CAP es un documento de gestión municipal, que prevé los cargos necesarios que la alta dirección de la Municipalidad requiere para su normal funcionamiento en un período

determinado en que rija la organización vigente. El CAP, es pues, una planificación de los cargos que necesita una Municipalidad, sea grande, mediana o pequeña.

### **Importancia**

La importancia de este documento radica en que:

- Determina los cargos, a través de los cuales será posible cumplir las funciones señaladas en el Reglamento de Organización y Funciones y las metas indicadas en los planes de trabajo.
- Es el punto de partida para elaborar el Presupuesto de Personal. La elaboración del CAP debe obedecer a las necesidades reales de los cargos que tiene una Municipalidad de acuerdo con sus objetivos, funciones, estructura orgánica y relaciones.
- Señala las remuneraciones que se deben otorgar al personal, tomando como base la normatividad vigente y la disponibilidad presupuestal con que cuenta la Municipalidad.
- Siendo el CAP un documento que contiene el listado de cargos necesarios en la Municipalidad, permite efectuar la

descripción de los cargos para efectos de clasificarlos y de elaborar el Manual de Organización y Funciones.

### **Base legal para formular el CAP**

El CAP es un documento de elaboración obligatoria, según lo dispone el numeral 1,7 del Capítulo VI de la Directiva N°004-82-INAP-DNR "Normas para la Formulación, Aprobación, Revisión y Modificación del Cuadro para Asignación de Personal (CAP)", aprobado por Decreto Supremo N° 002-83-PCM.

### **Documentación fuente**

Para elaborar el CAP en las municipalidades, se debe tener en cuenta los siguientes documentos:

- El Reglamento de Organización y Funciones aprobado o en proyecto.
- La Directiva N' 004-82-INA/DNR, aprobada por Decreto Supremo N' 002-83-PCM del 31-01-83.
- El Manual Normativo de Clasificación de Cargos, que podría utilizarse como elemento exclusivamente referencial para la nomenclatura de los cargos.

### **¿Qué dependencia de la Municipalidad elabora el CAP?**

El CAP debe de ser elaborado por las mismas personas que se encargan de formular el Reglamento de Organización y Funciones, es decir, por la Oficina de Racionalización de la Municipalidad o la que haga sus veces, o por una Comisión presidida por el Director Municipal e integrada por los jefes de Planificación y Racionalización, el Director de Administración, y el Jefe de Personal.

### **Ejemplo de un procedimiento para formular el CAP**

Los siguientes son los principales pasos para elaborar el CAP y que pueden servir como ejemplo para efectuar dicho trabajo:

**PRIMERO:** Tener a la mano el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad o por lo menos el Organigrama estructural y las funciones de los órganos que comprende. El CAP se formula a partir de una estructura orgánica de la Municipalidad aprobada o aceptada.

**SEGUNDO:** Si se decidiera establecer cargos directivos, asesores y especializados, será necesario consultar con los encargados del Presupuesto, sobre la disponibilidad económica

existente para pagar las remuneraciones respectivas dentro de los límites establecidos por las disposiciones legales vigentes.

**TERCERO:** Determinar la necesidad que tienen de contar con cargos profesionales, técnicos o auxiliares, y luego de analizar si tienen relación con las funciones asignadas, registrarlos en el formato del CAP con la denominación más adecuada de cargo clasificado o estructural.

Se utilizará las denominaciones de cargos clasificados en el caso que la Municipalidad haya llevado a cabo el proceso de clasificación de cargos.

**CUARTO:** El CAP se elaborará en forma ordenada, procurando que cada hoja o conjunto de hojas corresponda a un sólo órgano.

**QUINTO:** Al final, el número de cargos consignados en el CAP no debe ser menor que el del Presupuesto Analítico de Personal (PAP), y en ambos documentos, la denominación de los cargos debe ser la misma.

Es necesario tener presente que las plazas del PAP, es decir, los cargos con sus remuneraciones básicas, no pueden ser

modificadas ni recategorizadas, salvo que exista una autorización legal para ello.

#### **d) El Manual de Organización y Funciones (MOF)**

##### **Definición y contenido**

Es un instrumento normativo de gestión municipal, que detalla y especifica las funciones que corresponde desarrollar a una determinada Oficina; los órganos que comprende y sus funciones; los cargos que conforman cada órgano, sus funciones, sus líneas de autoridad y responsabilidad y sus requisitos mínimos.

Es decir, cada oficina, dirección o departamento de la Municipalidad, deberá contar obligatoriamente con su respectivo MOF.

##### **¿Cuál es la utilidad del MOF?**

Señala las funciones que corresponde desempeñar al personal, el jefe a quien deben reportar y a los subordinados a quienes se debe mandar.

Sirve como elemento de referencia, para realizar concursos de personal para efectos de ascensos o promociones.

Facilita a cada dependencia de la Municipalidad, poner en práctica la organización interna que más se adecua a sus necesidades, a fin de cumplir mejor las funciones que le compete.

### **¿Cuándo se debe elaborar el MOF?**

Preferentemente cuando la Municipalidad es grande o mediana; porque en este caso el volumen de funciones y de personal es mayor y se hace necesario desagregar con más detalle las funciones y la composición orgánica interna de cada Oficina, Dirección o Departamento.

En las municipalidades pequeñas, no es necesario elaborar el MOF. Es suficiente contar sólo con el ROF, pero con la particularidad de incluir en dicho documento, la descripción de todos los cargos de la municipalidad. Esto es posible, porque las funciones que desarrollan las municipalidades pequeñas son de escaso volumen y el número de su personal es reducido.

### **¿Cuáles son los documentos que se toman como base para elaborar el MOF?**

El principal documento es el Reglamento de Organización y Funciones, porque es en dicho documento donde se establecen previamente las funciones básicas de cada una de las Oficinas de

la Municipalidad, así como la naturaleza y denominación estructural.

Se puede utilizar también el Manual Normativo de Clasificación de Cargos como documento de referencia, para los efectos de describir los cargos de todas las oficinas de la Municipalidad.

#### **2.2.2.2 Diseño institucional y organización municipal**

##### **a) Definición de organización municipal**

"Es un proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar las funciones y estructuras de las municipalidades, tratando de lograr una administración eficiente y oportuna, que permita proveer una óptima prestación de servicios a la localidad en su ámbito jurisdiccional".

La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio. Es una respuesta a la preocupación de cómo debe actuar la Municipalidad para hacer frente al reto del desarrollo local.

El reto de las autoridades y funcionarios municipales es el de crear y/o implementar organizaciones eficaces para poder administrar situaciones de CRISIS en un proceso permanente de cambio e incertidumbre.

**Por qué es importante el proceso de organización en una  
Municipalidad en la gestión administrativa**

- Porque establece un ordenamiento al interior de la Municipalidad, diferenciando las funciones a realizar y asignando su ejecución a los órganos correspondientes.
- Porque permite el control y la coordinación de parte de los Jefes, al facilitar la asignación de tareas a su personal, teniendo en cuenta las funciones de los cargos.
- Porque permite racionalizar los esfuerzos, el tiempo y los costos en la ejecución de los trabajos, evitando duplicidad, cruces, demoras y despilfarros en las operaciones municipales.
- Porque proporciona información mediante técnicas e instrumentos especiales sobre el grado de optimización de las relaciones insumo-producto, a fin de que el Alcalde y las autoridades municipales, tomen las decisiones más adecuadas que el caso requiere.
- Porque facilita, en general, una mejor utilización del personal, economía de tiempo, espacio y recursos materiales, reducción de imprevistos y visión de conjunto.

**b) Base legal**

**Constitución Política del Perú de 1993**

**Artículo 74°.-** Los gobiernos locales, pueden crear, modificar, suprimir, exonerar contribuciones dentro de su jurisdicción, ningún tributo es confiscatorio.

**Artículo 75°.-** Los gobiernos locales pueden celebrar operaciones con cargo a sus recursos.

**Artículo 82°.-** La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su Ley Orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. El Contralor General es designado por el Congreso, a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años. Puede ser removido por el Congreso por falta grave.

**Artículo 192°.-** Los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad en armonía

con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo. Inc. 5 Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes.

**Artículo 194°.-** Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley. Los alcaldes y regidores son elegidos por 4 años.

La estructura orgánica del gobierno local la conforman el Concejo Municipal como órgano normativo y fiscalizador y la Alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que les señala la ley.

Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es irrevocable e irrenunciable, conforme a ley.

**Artículo 199°.-** Los gobiernos locales son fiscalizados por sus propios órganos de control y sujetos a la supervisión de la Contraloría General de la República. Rinden cuenta anual de sus presupuestos.

## **Ley Orgánica de Municipalidades - N° 27972 Gobiernos locales**

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

### **Autonomía**

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativo y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Es que la autonomía municipal es un atributo específico que la Constitución otorga a las municipalidades, distinguiéndose de las demás. Este atributo es su gobierno propio, que le da capacidad para organizarse, dentro de las condiciones dadas por la Constitución, tal como la de aprobar sus objetivos y gobernarse

conforme a ellos, prescindiendo de otro poder del Estado. Sin autonomía, las posibilidades de solución de los diversos problemas vecinales se trasladarán hacia otros niveles o sectores que dificultaría la obtención de las soluciones oportunas y concretas.

### **Origen**

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente.

Las municipalidades de centros poblados son creadas por Ordenanza Municipal Provincial.

La Municipalidad es el órgano de gobierno de un municipio; tiene personería jurídica, es de derecho público y cuenta, por mandato Constitucional, con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Este órgano, que es parte del Estado, se rige por nuestra Constitución Política, la presente Ley Orgánica de Municipalidades y otras normas que regulan su funcionamiento dentro del Sector Público Nacional.

### **Finalidad**

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

El gobierno local se constituye en una unidad básica de la organización política del Estado peruano, con la finalidad de brindar mejores servicios públicos, promover la mayor participación posible de la colectividad, el desarrollo social, económico urbano-rural de un distrito, así como gestionar una mejor gestión municipal hasta alcanzar el deseado desarrollo, con el consiguiente bienestar de los vecinos. Para ello el gobierno local se localiza como una Municipalidad y sus autoridades emanan de la voluntad del vecindario y lo representan durante un período.

### **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control N° 27785**

#### **Alcance**

La presente Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema.

### **Objetivo de la Ley**

Es propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

### **Ámbito de aplicación**

Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General, son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen.

Dichas entidades sujetas a control por el Sistema, que en adelante se designan con el nombre genérico de entidades, son las siguientes:

El Gobierno Central, sus entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo a las Fuerzas Armadas y a la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.

Los gobiernos regionales y locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.

Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.

Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.

Los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.

Las empresas del Estado, así como aquellas empresas en las que éste participe en el accionariado, cualquiera sea la forma

societaria que adopten, por los recursos y bienes materia de dicha participación.

Las entidades privadas, las entidades no gubernamentales y las entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administren.

### **Control gubernamental**

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

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

### **Control Interno**

El Control Interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, que realiza la entidad sujeta

a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El Control Interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El Control Interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Es responsabilidad del Titular de la entidad, fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del Control Interno, para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

El Titular de la entidad, está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley.

### **Control externo**

Se entiende por control externo, el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente ley o por normativa

expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

## **Reglamento de los Órganos de Control Institucional**

### **Artículo 14°.- Conducción del OCI**

El Órgano de Control Institucional será conducido por el funcionario que designe la Contraloría General para ocupar su jefatura, el mismo que es personal de dirección y representa al Contralor General ante la entidad, en el ejercicio de las funciones inherentes al ámbito de su competencia.

Dicha jefatura mantiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa con la Contraloría General en su condición de ente técnico rector del Sistema, conforme lo

dispuesto por el Art. 18° de la ley, en tal sentido, el Jefe del OCI tiene la obligación y el deber permanente, personal e intransferible, de dar cuenta y responder ante el Contralor General del ejercicio de sus funciones y del cumplimiento de las metas previstas en su Plan Anual de Control.

#### **Artículo 18° Relación del Jefe del OCI con la entidad**

El Jefe de Órgano de Control institucional no está sujeto a mandato del titular de la entidad, respecto al cumplimiento de funciones o actividades propias de la labor de control gubernamental y a las asignadas por la Contraloría General. Es responsabilidad del Jefe del OCI administrar la unidad asignada a su cargo, sujetándose a las políticas y normas de la entidad. Asimismo, le corresponde participar en el proceso de selección del personal del Órgano de Control a su cargo.

Para el desempeño eficiente de su gestión, el Jefe del OCI deberá mantener una actitud de coordinación permanente con el Titular de la entidad, especialmente en los aspectos siguientes:

- Para comunicarle cualquier falta de colaboración de los funcionarios y servidores de la entidad o el incumplimiento de la ley o del presente reglamento.
- El cumplimiento de las normas técnicas de Control Interno.
- En la formulación del Plan Anual de Control, para la visación y la asignación presupuestal correspondiente.

### **Normas de Control Interno**

Las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de Control Interno y mejorar la gestión pública en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto, los objetivos de las Normas de Control Interno son: servir de marco de referencia en materia de Control Interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma.

Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial de las entidades.

### **Informe COSO**

El informe COSO es un manual de Control Interno (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), -comenta- que es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, y el Instituto de Auditores Internos, que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana. Ahí se resume muy bien lo que es Control Interno, los alcances, etc.

### **COSO I**

Fue publicado en el año 1992, en el cual 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 . El informe COSO consta de 5 componentes:

### **Entorno de control**

El entorno de control tiene una incidencia generalizada en las actividades de la organización, influye sobre las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y en la supervisión. Obviamente la cultura organizacional influye sobre el entorno de control.

### **Evaluación de riesgos**

Toda organización independientemente de su tamaño, estructura, sector, etc., se encuentra ante riesgos que debe sortear, dado que éstos afectan a su supervivencia y éxito. Es imposible reducir el riesgo a cero, es por ello, que la dirección determina cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Antes de la identificación de los riesgos, toda organización debe establecer sus objetivos, dado que obviamente los riesgos tendrán incidencia sobre éstos.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son las normas y procedimientos (actividades necesarias para implementar las políticas), cuyo fin es asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos. Las actividades de control se dividen en tres categorías en función al objetivo relacionado: Operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la legislación.

### **Información y comunicación**

Actualmente dada la facilidad y la disponibilidad, las organizaciones tienen acceso a un gran caudal de datos, existen algunos que son útiles y relevantes para la empresa y para la realización de los objetivos propuestos por ésta. Esa gran base de datos, al ser útil para la organización, pasa a ser información necesaria para la consecución de sus actividades y fines. La información recogida debe ser relevante para la gestión del negocio, además de ser clara y oportuna.

### **Supervisión y seguimiento del sistema de control**

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, es por ello, que un control puede ser eficaz en un tiempo dado, pero

no en otro. Este cambio puede repercutir en la capacidad de advertir riesgos generados por nuevas circunstancias. Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de Control Interno, a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos eventuales riesgos. El proceso de supervisión asegura que el Control Interno continúe funcionando adecuadamente.

### **2.2.3 Saneamiento Contable**

#### **2.2.3.1 Base legal del proceso de saneamiento contable**

La ley N° 29608 regula la obligatoriedad de las entidades del sector público de ejecutar las gestiones administrativas y contables necesarias para depurar la información contable inconsistente, de manera que en los estados financieros se revele en forma fidedigna la realidad económica, financiera y patrimonial de las entidades públicas.

Para el efecto, deberá establecerse la existencia real de bienes, derechos y obligaciones, que afectan el patrimonio público depurando y castigando los valores que presentan un estado de cobranza o pago incierto.

Para proceder, si fuera el caso a su eliminación o incorporación de conformidad con los lineamientos de la presente ley:

- a) R.D. N° 011 - 2011-EF/51.01 que aprueba y difunde el manual de procedimientos para las acciones de saneamiento contable de las entidades gubernamentales”,
- b) R.D, N° 012 - 2011-EF/51.01 que establece el plazo para la presentación de los avances de la implementación del Saneamiento de la Información Contable, para el primer semestre del año 2011, hasta el 30 de septiembre del 2011.
- c) Directiva N° 003-2011-EF/93.01 aprobado por R.D. n° 012-2011-EF/93.0 que establece los lineamientos básicos para el proceso de saneamiento contable en el sector público.
- d) Resolución N° 147-2009/SBN aprueba la Directiva N° 005-2009/SBN Saneamiento de los Bienes Muebles de Propiedad Estatal.
- e) Reglamento Para el Inventario de Bienes Muebles (Resolución N° 039-98/SBN)

### **2.2.3.2 Proceso de saneamiento contable**

Es el proceso mediante el cual las entidades del sector público realizan acciones de depuración ajustes, reclasificaciones e incorporación

de información financiera y contable a fin de establecer la existencia real de bienes, derechos y obligaciones que afectan al patrimonio institucional, con la finalidad de que guarden criterios de razonabilidad, integridad y transparencia en las cuentas públicas.

Por lo tanto para los efectos de saneamiento y depuración de cuentas de activo, pasivo y patrimonio, se regularizarán las cuentas que muestren inconsistencia en el registro y su situación real en función a la corriente real de operaciones o transacciones que se realizaron, lo importante de todo ello es que se presenten y se revelen en los estados financieros en forma íntegra y razonable, especialmente en el estado de situación financiera, que se considera como la fotografía momentánea de la entidad pública, en ese sentido se requiere que la imagen sea lo más nítida posible para reflejar una visión clara o transparente de la misma.

Por lo tanto, el proceso de saneamiento debe ser claro en el sentido de tomar los puntos clave de la información obtenida, tales como el tratamiento de los hechos que entran en investigación, el análisis e investigación que se realice con objetividad y mucho realismo y las decisiones que finalmente se tomen, frente a la eliminación, depuración e incorporación de valores en las cuentas que registran bienes, derechos y obligaciones, en los activos que no tienen los documentos soporte y el

tratamiento de las correcciones de errores y reclasificaciones de registros de periodos anteriores, las propiedades, planta y equipo, que en la mayoría de las entidades públicas se encuentran contabilizados en forma global, sin considerar el análisis individual, debiendo establecer un procedimiento general de toma de inventarios físicos de los bienes de propiedad mueble e inmueble para proceder a su individualización, realizar su historial y actualización del estado operativo, etc. dejando la posibilidad que se pueda aplicar procedimientos alternativos que puedan sustentar la razonabilidad e integridad de las cuentas de los estados financieros.

### **2.2.3.3 Objetivo del saneamiento contable**

En el sector público en ocasiones se puede observar situaciones críticas, incongruencias en las cuentas de los estados financieros, errores involuntarios u ocasionados, ello implica analizar, corregir y eliminar los posibles errores, las cuentas que no tienen sustento y respaldo real y documentario, corregir las cuentas sobrevaloradas o no consideradas en los estados financieros a través de un proceso de saneamiento contable cuyo objetivo debe centrarse en transparentar la información, hacerla más razonable, si se quiere ofrecer información de calidad a los usuarios y organismos rectores, considerar para efecto de la información contable

que se procesa, el actualizar los saldos en forma razonable y debidamente respaldada por documentos legales o confiables, en ese sentido, hay muchas cuentas que sirven como cuentas temporales, precisamente sacar estos saldos de estas cuentas para que no afecten las aseveraciones que se realizan en los estados financieros.

Por lo tanto, regular la obligatoriedad de las entidades públicas de efectuar las acciones administrativas necesarias para la revisión, análisis y depuración de la información contable, según lo dispuesto por los artículos 3° y 4° de la Ley N° 29608, es imprescindible, de manera que se proceda a las actividades de saneamiento contable que permitan revelar en los estados financieros la imagen fiel de su situación económica, financiera y patrimonial, determinando la existencia real de bienes, derechos y obligaciones que afectan el patrimonio público, incorporando, eliminando o castigando los valores de acuerdo a su estado situacional, según el caso y en orden a lo que dispone Directiva, correspondiente, permitiendo la presentación razonable de los estados financieros del sector público.

- Presentar la información financiera de manera razonable y transparente
- Establecer la existencia real de bienes, derechos y obligaciones que afectan el patrimonio público

- Reunir la información y documentación suficiente y competente que acredite la realidad y existencia de las operaciones para depurar los saldos contables
- Establecer la existencia real de bienes, derechos y obligaciones que afectan al patrimonio público
- Depurar y sanear las cuentas de los estados financieros o la información contable mediante la eliminación e incorporación de cuentas
- Preparar la información y documentación suficiente y pertinente que acredite la realidad y existencia de las operaciones para proceder a establecer los saldos reales y consistentes, objeto de depuración.
- Identificar los bienes de su propiedad y los que se encuentren bajo su administración.
- Realizar análisis y evaluaciones de los bienes muebles e inmuebles que se encuentran bajo su administración para verificar el estado operativo, uso y destino a fin de lograr una eficiente gestión de los mismos.
- Procurar que los bienes inmuebles de su propiedad o los que estén a su cargo, mantengan o incrementen su valor de acuerdo a la finalidad asignada.

- Efectuar el diagnóstico de la situación técnica y legal de sus bienes muebles e inmuebles
- Remitir y/o actualizar la información sobre los bienes de su propiedad
- Poner a disposición de los Gobiernos Regionales o de la SBN los bienes que no resulten de utilidad para la finalidad asignada o aquellos que se encuentren en estado de abandono, en el marco de la aplicación de una política del uso racional de los bienes y gestión inmobiliaria eficiente.
- Aprobar los actos de saneamiento, adquisición y administración de sus bienes, organizando los expedientes sustentatorios correspondientes, procurando el mejor aprovechamiento económico y social de los mismos.
- Disponer de sus bienes, previa opinión técnica de la SBN, de acuerdo a lo regulado en el Reglamento y con las excepciones señaladas en la Ley y demás normas sobre la materia.
- Contratar Pólizas de Seguros para los bienes de su propiedad y los que se encuentren bajo su administración, conforme a la prioridad y disponibilidad presupuestal. Aprobar el Alta y la Baja de sus bienes.

#### **2.2.3.4 Características**

- Es temporal
- No tiene efectos fiscales o de fiscalización.
- Se emplean procedimientos de auditoría.
- Se documenta a través de papeles de trabajo
- Es objeto de depuración toda la información que forme parte de los estados financieros hasta la vigencia de la norma de saneamiento respectiva.
- Los procedimientos aplicados no tendrán efectos fiscales.
- El proceso de saneamiento estará sustentado en papeles de trabajo, informes y expediente de saneamiento y se aplicarán normas de auditoría.
- Las decisiones para depurar o eliminar montos significativos en los estados financieros requieren de un acuerdo de la dirección, acuerdo de consejo regional, o concejo municipal
- Es obligatoria.
- Las actas, las decisiones del comité de saneamiento e informes deben conservarse
- Los documentos sustentatorios y los papeles de trabajo deben conservarse deben ser sujetos a control y auditoría.

### **2.2.3.5 Razonabilidad y fiabilidad de la información**

Una cualidad esencial de la información suministrada en los estados financieros es que se considere que muestran la imagen fiel, o presentan razonablemente, la situación financiera, el desempeño y los cambios en la posición financiera de la entidad y se entiende como razonabilidad de los estados financieros cuando esté libre de errores significativos, ya sea por errores materiales, omisiones o fraude, se registre, la totalidad de las operaciones, reconocimiento y valuación pertinente de acuerdo a las NIC-SP, para este propósito, se supone que los usuarios tienen un conocimiento razonable de las actividades, de los hechos o sucesos económicos acontecidos en la entidad, o lo que se podría esperar para influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios sobre la base de los estados financieros presentados en su oportunidad.

En cuanto a la fiabilidad, para, que la información financiera sea útil, debe también ser confiable, debe ser fiel a la realidad y se entiende por fiabilidad cuando está libre de error material y de sesgo o prejuicio, y los usuarios pueden confiar en que es la imagen es fiel de lo que pretende representar, o de lo que puede esperarse razonablemente que represente.

Para ser fiable, la información debe representar fielmente las transacciones y demás sucesos que pretende representar, o que se puede esperar razonablemente que represente. Así, por ejemplo, un balance debe representar fielmente las transacciones y demás sucesos que han dado como resultado los activos, pasivos y patrimonio neto de la entidad en la fecha de la información, siempre que cumplan los requisitos para su reconocimiento.

Por lo tanto, la información financiera debe servir de instrumento para que los diferentes usuarios fundamenten sus decisiones relacionadas con el control y optimización de los recursos públicos en procura de una gestión pública eficiente y transparente, para lo cual se deberá revelar con razonabilidad la información que conforma los estados financieros.

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **a) Riesgo de Control**

Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del sistema de control interno.

**b) Control Interno**

Es un proceso continuo realizado por la dirección y gerencia y, el personal de la entidad para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí está lográndose los objetivos de control interno.

**c) Saneamiento Contable**

Son las acciones administrativas necesarias para la revisión, análisis y depuración de la información contable.

**d) Servidor o Funcionario Público**

Es todo aquel que independientemente del régimen laboral en que se encuentra, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con alguna de las entidades y que en virtud de ello ejerce funciones en tales entidades.

**e) Informe COSO**

Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METEDOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

La investigación se identifica como:

##### **a) Investigación aplicada:**

De acuerdo a la clasificación que siguen Ander – Egg y Bunge. Este tipo de estudios, aunque “depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos”, se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. En ese sentido, como señala Ander – Egg, “la investigación aplicada busca el conocer para actuar, para construir, para modificar”. (ANDER-EGG, Ezequiel. (1990) Introducción a las técnicas de Investigación Social. 7ª edición Buenos Aires: Humanistas).

**b) Correlacional:**

De acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica como investigación de tipo correlacional. Según Hernández Sampieri, este tipo de estudios se plantea como una alternativa a los estudios descriptivos y explicativos en tanto va más allá de la simple descripción de las variables, pero no alcanza el nivel de profundización en la determinación de relaciones causales entre las variables, nivel que caracteriza a los estudios explicativos.

**3.1.2 Diseño de la investigación**

Para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizará:

**a) No experimental**

Es no experimental porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad.

**b) Descriptivo**

Es descriptivo porque refiere los atributos de las variables de estudio (Polit y Hungler, 2005)

**c) Transeccional**

Responde a los estudios transaccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo. (Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado y Baptista Lucio, Pilar, pág. 182.).

**d) Correlacional**

Es correlacional, ya que procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. (Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado y Baptista Lucio, Pilar, pág. 183.).

**3.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

**3.2.1 Técnicas**

**a) Encuesta**

Las encuestas se realizarán a los servidores públicos de las áreas de contabilidad y tesorería de las Municipalidades Distritales de Tacna, año 2014 determinadas en la muestra, a fin de verificar los riesgos de control de tesorería y la incidencia en el proceso de saneamiento contable.

## **b) Análisis documental**

Análisis documental de la documentación relacionada a las Municipalidades Distritales de Tacna, año 2014.

### **3.2.2 Instrumentos de recolección de datos**

#### **a) Cuestionario**

Se aplicará un instrumento dirigido a los jefes y personal administrativo de las áreas de contabilidad y tesorería de Municipalidades Distritales de Tacna con el propósito de evaluar el riesgo de control de tesorería y su relación con el saneamiento contable.

#### **b) Guía de Entrevista**

Para medir la variable dependiente se realizará una guía de entrevista, dirigida a los servidores públicos, quienes aportarán datos sobre el riesgo de control de tesorería y su incidencia en el proceso de saneamiento contable.

#### **c) Ficha de recolección de datos**

Se elaborará una ficha de recolección de datos para la evaluación de riesgos de control de tesorería.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población del presente trabajo de investigación estará conformada por los jefes y el personal administrativo del área de tesorería y contabilidad de las Municipalidades Distritales de la ciudad de Tacna, siendo un total de 32, de acuerdo al siguiente cuadro.

#### **3.3.2 Muestra**

Para el presente estudio se trabajará con toda la población relacionada con la investigación.

Cuadro de Distribución de los jefes y personal administrativo  
del área de tesorería y contabilidad

Municipalidad	CANTIDAD
Distrito Alto de la Alianza	04
Distrito de Ciudad Nueva	04
Distrito Gregorio Albarracín	05
Distrito de Calana	02
Distrito de Pachia	02
Distrito de Pocollay	03
Distrito de Palca	02
Distrito de Tacna	06
Distrito de Sama	02
Distrito de Inclán	02
TOTAL	32

### 3.4 Tratamiento de datos

#### 3.4.1 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos.

Para ello, se utilizaron:

El soporte informático SPSS 22 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;

Y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

### **3.4.2 Análisis de datos**

Se utilizarán técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizaron:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas servirán para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizará este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó:

Prueba Chi ( $\chi^2$ ). Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso de que la probabilidad de que la relación sea producto del azar sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba. En este sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del p – valor. Esto es: si p-valor es mayor que alfa ( $\alpha$ ), entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación ente las variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, para efectos del estudio, se asume que las variables están relacionadas entre sí. La prueba se ha efectuado mediante los procedimientos de Pearson y máxima verosimilitud o razón de verosimilitud.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Este capítulo tiene como propósito presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación, la misma que es, “Los riesgos de control de Tesorería y su relación con el proceso de Saneamiento Contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014”. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentados por variables e indicadores, los mismos pueden ser observados en las tablas elaboradas.

#### **4.1 Confiabilidad del instrumento**

##### **4.1.1 Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach**

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

#### ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

<b>Escala</b>	<b>Significado</b>
-1 a 0	No es confiable
0,01 – 0,49	Baja confiabilidad
0,50 – 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 – 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 – 1,00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a -1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado.

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

#### ALPHA DE CRONBACH → CONTROL INTERNO

##### Estadísticos de la fiabilidad

Cronbach's Alpha	N° de elementos
,814	16

#### 4.2 Después del tratamiento

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 32 personas que laboran en las diferentes Municipalidades Distritales de Tacna, de los cuales se desprenden 16 cuadros relacionados al análisis de las encuestas por objetivos.

## OBJETIVO GENERAL

Determinar si los riesgos de control de tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014.

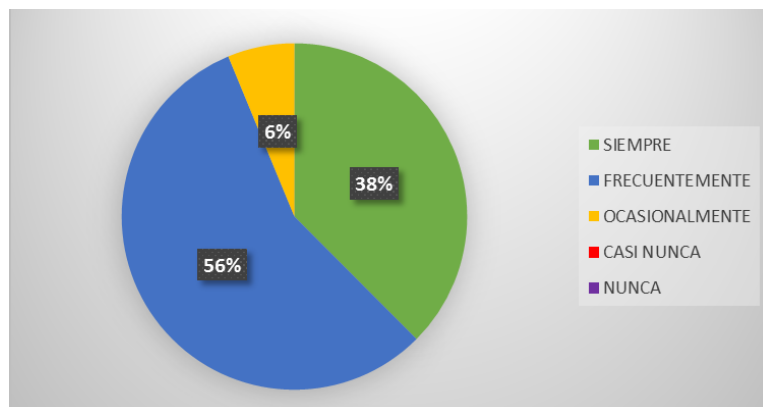
### ITEM 1:

¿Considera usted que los riesgos de control influyen en el proceso de saneamiento contable en lo que se refiere a la eficiencia y eficacia de sus operaciones en la Municipalidad Distrital donde labora?

**TABLA N° 01**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	12	38,00 %
FRECUENTEMENTE	18	56,00 %
OCASIONALMENTE	2	6,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 1 de la Encuesta.



**Gráfico N° 01**

**Fuente: TABLA N° 01**

### **Análisis e Interpretación de la tabla 01**

En lo que se refiere a si los riesgos de control influyen en el proceso de saneamiento contable en cuanto a eficiencia y eficacia. El 56 % manifiesta que frecuentemente, el 38 % indica que siempre y el 6 % respondió que ocasionalmente.

Por lo que se concluye que efectivamente los riesgos de control influyen en el proceso de saneamiento contable, teniendo en cuenta que las recomendaciones de auditoría, permiten efectuar correctivos, cuando estos son detectados oportunamente

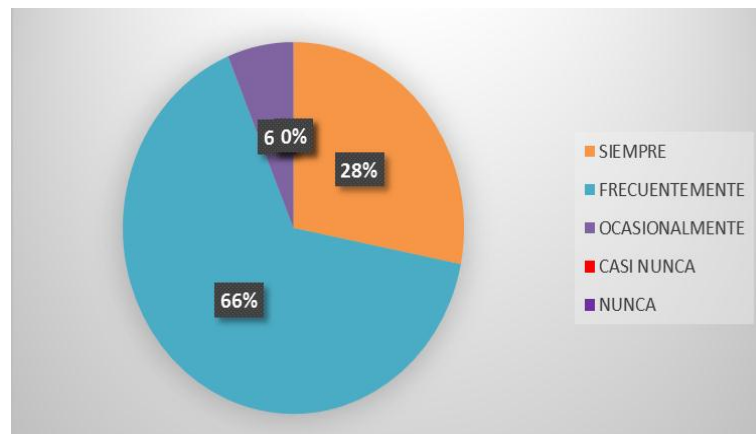
**ITEM 2:**

¿Cree usted que es necesario elaborar un proceso de saneamiento contable al área de tesorería a fin de que la información sea consistente y razonable?

**TABLA N° 02**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	9	28,00 %
FRECUEENTEMENTE	21	66,00 %
OCASIONALMENTE	2	6,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 2 de la Encuesta



**Gráfico N° 02**

**Fuente:** TABLA N° 02

### Análisis e Interpretación de la tabla 02

En la pregunta de que si considera necesario un proceso de saneamiento contable, el 66 % manifiesta que frecuentemente, mientras que el 28 % manifiesta que siempre y finalmente el 6 % dice ocasionalmente. Por lo que se concluye que sí es necesario elaborar un proceso de saneamiento contable a fin de que la información que se maneja en el área de tesorería sea consistente y razonable.

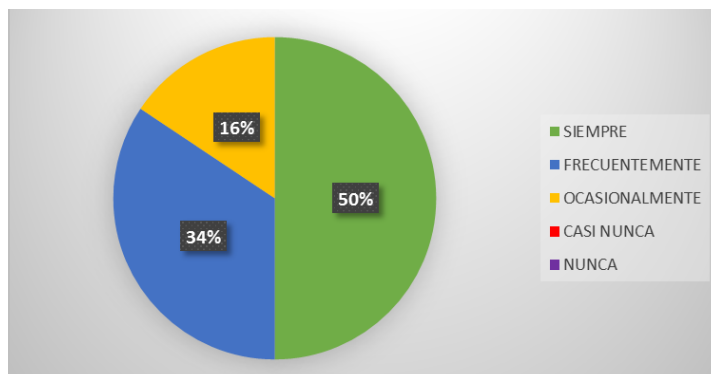
#### ITEM 3:

¿Piensa usted que la oficina de contabilidad debe efectuar una supervisión continua en cuanto a revisión, registro y validación de operaciones del área de tesorería?

**TABLA N° 03**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	16	50,00 %
FRECIENTEMENTE	11	34,00 %
OCASIONALMENTE	5	16,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 3 de la Encuesta.



**Gráfico N° 03**

**Fuente: TABLA N° 03**

### **Análisis e Interpretación de la tabla 03**

En la pregunta sobre si la oficina de tesorería debe efectuar una supervisión continua, el 50 % indica que siempre debe efectuar una supervisión, mientras que el 34 % manifiesta que frecuentemente y finalmente el 16 % contestó que ocasionalmente.

Por lo que se concluye que es necesario que tesorería efectúe una supervisión continua de los registros y operaciones del área.

## OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01

Analizar si los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.

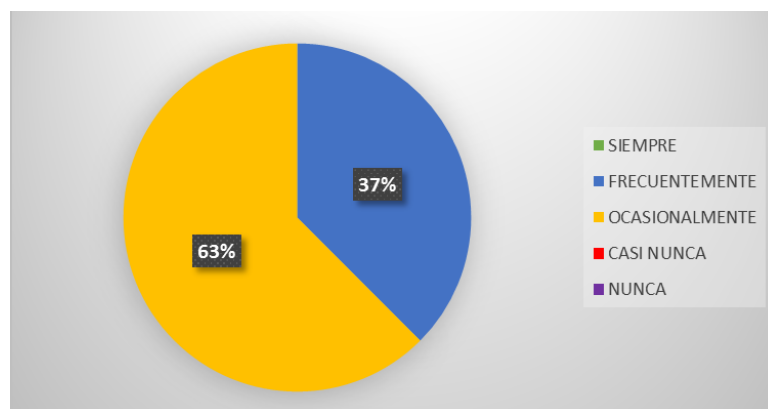
### ITEM 4:

¿Considera usted que los informes del área de tesorería van acorde con el cumplimiento del objetivo de la entidad relacionado a la identificación de riesgos?

**TABLA N° 04**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	0	0,00 %
FRECUENTEMENTE	12	37,00 %
OCASIONALMENTE	20	63,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 4 de la Encuesta.



**Gráfico N° 04**

**Fuente: TABLA N° 04**

### **Análisis e Interpretación de la tabla 04**

En lo que se refiere a que si los informes van acorde con el cumplimiento de objetivos relacionado a la identificación de riesgos, el 63 % manifiesta que ocasionalmente, mientras que el 37 % dice que frecuentemente. Por lo que se concluye que los informes no están de acorde al cumplimiento de objetivos de la entidad por lo que se debe efectuar los correctivos necesarios para su implementación.

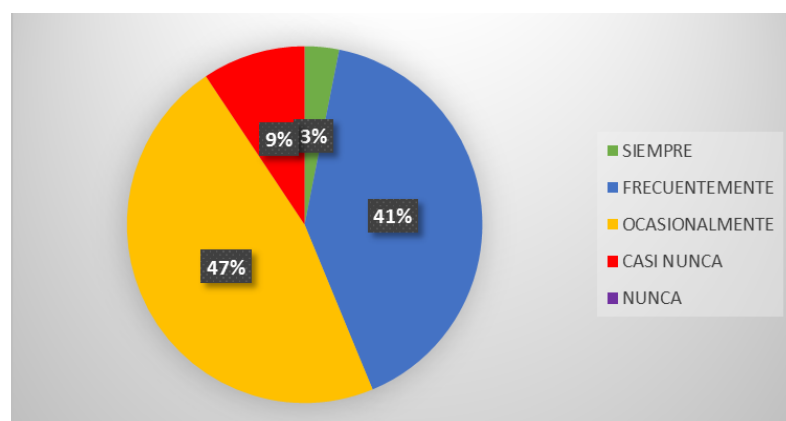
#### **ITEM 5:**

¿Cree usted que la gestión del área de tesorería está dirigida al cambio que permita determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados

**TABLA N° 05**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	1	3,00 %
FRECUENTEMENTE	13	41,00 %
OCASIONALMENTE	15	47,00 %
CASI NUNCA	3	9,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 5 de la Encuesta.



**Gráfico N° 05**

**Fuente:** TABLA N° 05

### **Análisis e Interpretación de la tabla 05**

En lo que se refiere a que si la gestión de tesorería está dirigida al cambio que permita determinar los riesgos a ser gestionados; el 47 % indica que ocasionalmente, el 41 % manifiesta que frecuentemente, el 9 % indica que casi nunca y finalmente el 3 % dice que siempre.

Por lo que se concluye que se necesita implementar la identificación de riesgos a fin que estos se puedan minimizar.

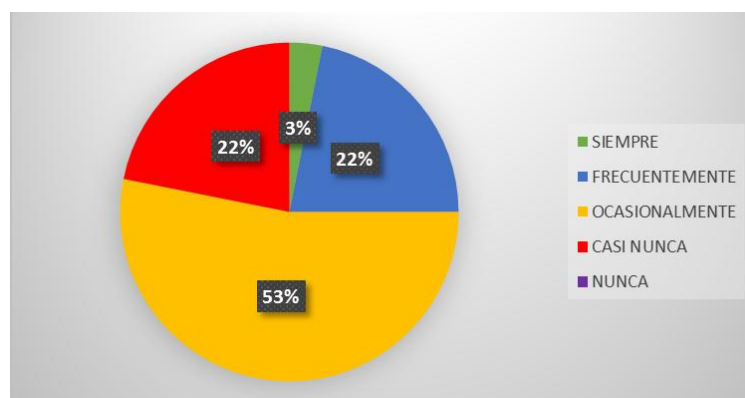
#### **ITEM 6:**

¿Considera usted que los procedimientos y la comunicación de la información de anticipos, encargos y cuentas por cobrar llega oportunamente a los funcionarios y empleados que la necesiten y utilicen para el cumplimiento de sus responsabilidades?

**TABLA N° 06**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	3,00 %
FRECUEENTEMENTE	7	22,00 %
OCASIONALMENTE	17	53,00 %
CASI NUNCA	7	22,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 6 de la Encuesta.



**Gráfico N° 06**

**Fuente:** TABLA N° 06

### **Análisis e Interpretación de la tabla 06**

En lo que se refiere a los procedimientos y la comunicación de información llega oportunamente a los funcionarios, el 53 % indica que ocasionalmente, el 22 % manifiesta que frecuentemente, el otro 22 % manifiesta que casi nunca y finalmente el 3 % dice que siempre.

Por lo que se concluye que la información no es entregada oportunamente a los funcionarios para la toma de decisiones ya que esta información debe estar a disposición, por lo que se deberá implementar correctivos al respecto.

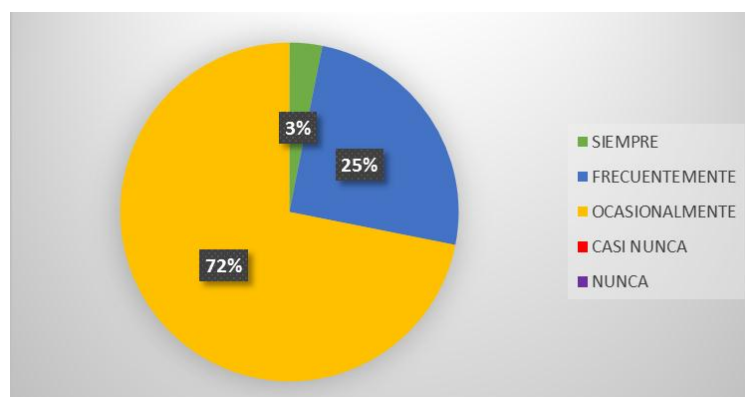
#### **ITEM 7:**

¿Piensa usted que se realizan actividades de control constituidas por los procedimientos y normativas que se emitan para implantar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de objetivos de la entidad?

**TABLA N° 07**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	1	3,00 %
FRECIENTEMENTE	8	25,00 %
OCASIONALMENTE	23	72,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 7 de la Encuesta.



**Gráfico N° 07**

**Fuente:** TABLA N° 07

### **Análisis e Interpretación de la tabla 07**

En lo que se refiere a si se realizan actividades de control, para implementar políticas que aseguren el cumplimiento de objetivos; el 72 % manifiesta que ocasionalmente y el 25 % indica que frecuentemente y finalmente 3 % indica que siempre.

Por lo que se concluye que no se efectúan rigurosamente las actividades de control de acuerdo a normas por lo que se deberá implementar las acciones necesarias

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02**

Verificar si la gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.

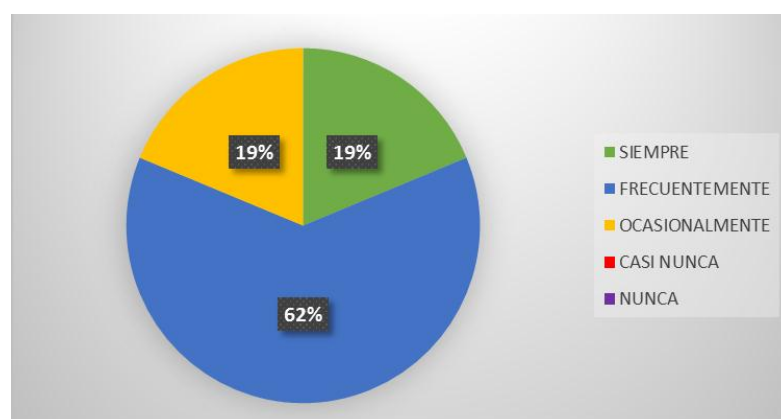
#### **ITEM 8:**

¿Considera usted que las actividades de saneamiento contable contribuye a mostrar una información razonable y consistente para la elaboración de los estados financieros

**TABLA N° 08**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	6	19,00 %
FRECIENTEMENTE	20	62,00 %
OCASIONALMENTE	6	19,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 8 de la Encuesta.



**Gráfico N° 08**

**Fuente:** TABLA N° 08

### **Análisis e Interpretación de la tabla 08**

En lo que se refiere a si las actividades de saneamiento contable contribuyen a mostrar una información razonable; el 62 % manifiesta que frecuentemente, el 19 % indica que ocasionalmente y el 19 % restante manifiesta que siempre.

Por lo que se concluye que el proceso de saneamiento contable es necesario para la presentación de una información razonable y consistente.

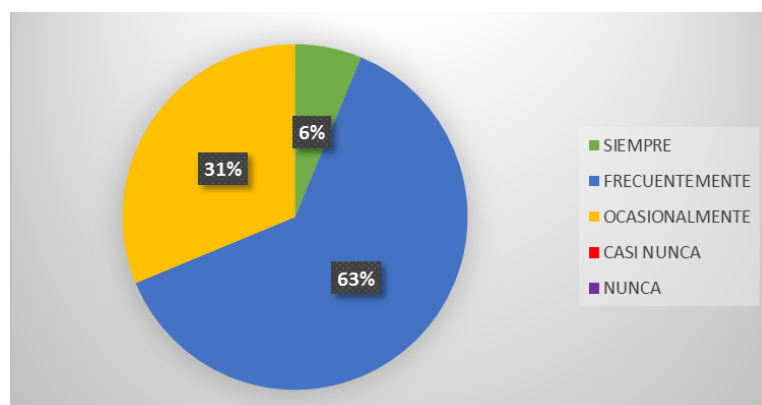
#### **ITEM 9:**

¿Cree usted que existe personal capacitado en saneamiento contable que controle los procesos que permita verificar la información registrada en forma secuencial de los procedimientos del área de tesorería?

**TABLA N° 09**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	2	6,00 %
FRECUEENTEMENTE	20	63,00 %
OCASIONALMENTE	10	31,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 9 de la Encuesta.



**Gráfico N° 09**

Fuente: TABLA N° 09

### **Análisis e Interpretación de la tabla 09**

En lo que se refiere a la existencia de personal capacitado en saneamiento contable; el 63 % indica que frecuentemente, el 31 % manifiesta que ocasionalmente y el 6 % indica que siempre.

Por lo que se concluye que a pesar de la existencia de personal capacitado todavía falta implementar con especialistas en el tema de saneamiento contable ya que lo óptimo sería que siempre exista este tipo de personal para desarrollar un trabajo de calidad y mejore así la Gestión Pública.

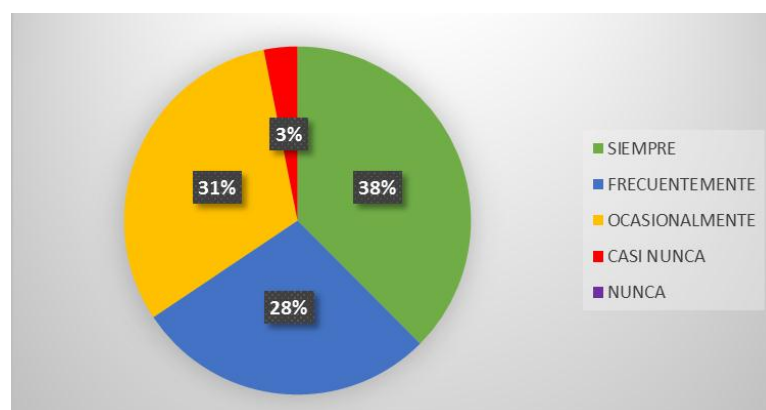
#### **ITEM 10:**

¿Piensa usted que el saneamiento contable permite corregir y evaluar las posibles deficiencias en el sistema de registro de operaciones del área de tesorería?

**TABLA N° 10**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	12	38,00 %
FRECIENTEMENTE	9	28,00 %
OCASIONALMENTE	10	31,00 %
CASI NUNCA	1	3,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 10 de la Encuesta.



**Gráfico N° 10**

Fuente: TABLA N° 10

### **Análisis e Interpretación de la tabla 10**

En lo que se refiere a si el saneamiento contable permite corregir y evaluar las posibles diferencias; el 38 % manifiesta que siempre, el 31 % manifiesta que ocasionalmente, el 28 % manifiesta que frecuentemente y el 3 % indica que casi nunca.

Por lo que se concluye que efectivamente el saneamiento contable permite efectuar los correctivos necesarios de los diferentes rubros del balance, por lo que es necesaria su implementación.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 03**

Evaluar si la falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influye en el saneamiento contable

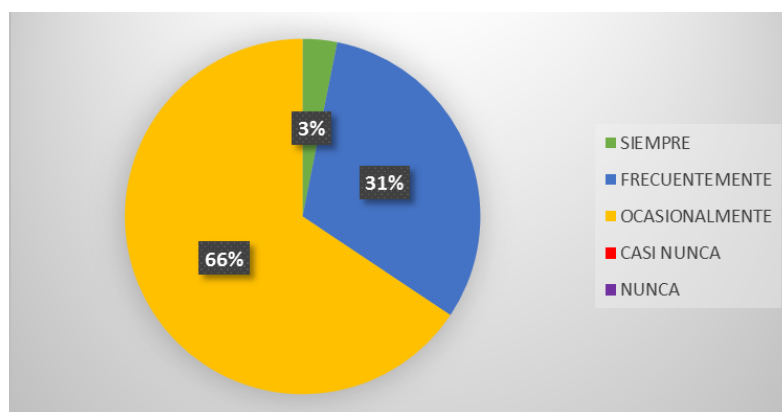
#### **ITEM 11:**

¿Considera usted que existen procedimientos de control que permitan asegurar que los registros autorizados se efectúen dentro del periodo que corresponden?

**TABLA N° 11**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	1	3,00 %
FRECIENTEMENTE	10	31,00 %
OCASIONALMENTE	21	66,00 %
CASI NUNCA	0	0,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 11 de la Encuesta.



**Gráfico N° 11**

**Fuente:** TABLA N° 11

### **Análisis e Interpretación de la tabla 11**

En lo que se refiere a si existen procedimientos de control que aseguren el registro de las operaciones; el 66 % manifiesta que ocasionalmente, mientras que el 31 % dice que frecuentemente y el 3 % indica que siempre.

Por lo que se concluye que no existen los procedimientos de control adecuados, lo mismo que se deberán implementar a fin de asegurar el control de las operaciones.

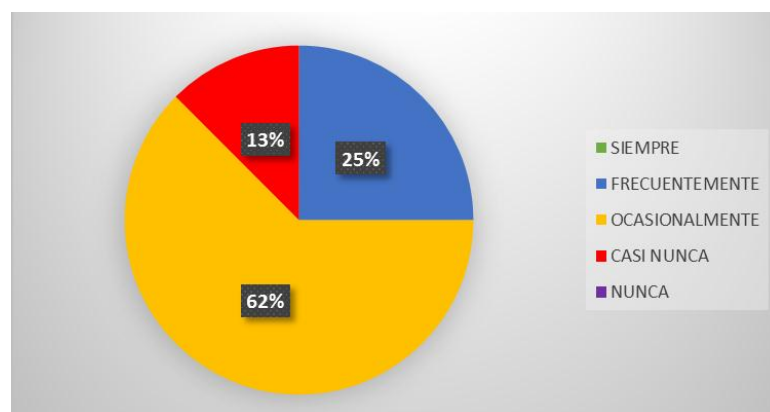
#### **ITEM 12:**

¿Cree usted que se efectúa las conciliaciones bancarias del libro bancos y el extracto bancario en forma mensual para la presentación de la información financiera?

**TABLA N° 12**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	0	0,00 %
FRECUENTEMENTE	8	25,00 %
OCASIONALMENTE	20	62,00 %
CASI NUNCA	4	13,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 12 de la Encuesta



**Gráfico N° 12**

**Fuente:** TABLA N° 12

### Análisis e Interpretación de la tabla 12

En lo que se refiere a si existen comprobaciones de las conciliaciones bancarias mensuales; el 62 % indica que ocasionalmente, el 25 % manifiesta que frecuentemente y el 13 % indicó que casi nunca lo realizan.

Por lo que se concluye que no se está realizando las comprobaciones mensuales de las conciliaciones para que estén acorde con la información financiera.

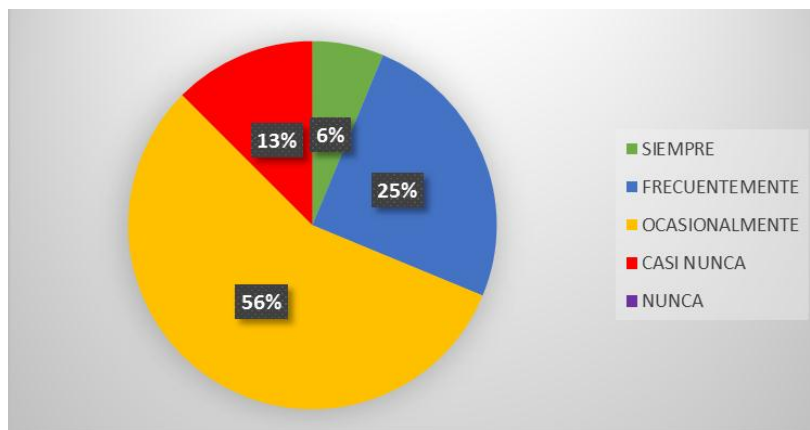
#### ITEM 13:

¿Piensa usted que la entidad maneja políticas, manuales, reglamentos o instructivos que permita corregir errores en forma oportuna y eficaz?

**TABLA N° 13**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	2	6,00 %
FRECUEMENTEMENTE	8	25,00 %
OCASIONALMENTE	18	56,00 %
CASI NUNCA	4	13,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 13 de la Encuesta.



**Gráfico N° 13**

**Fuente: TABLA N° 13**

### **Análisis e Interpretación de la tabla 13**

En lo que se refiere a si la entidad maneja políticas; procedimientos de control que permitan corregir errores oportunamente; el 56 % manifiesta que ocasionalmente, el 25 % indica que frecuentemente, el 13 % indicó que casi nunca y el 6 % contestó que siempre.

Por lo que se concluye que no se vienen aplicando políticas de control y normas, que permitan corregir errores en forma oportuna y así presentar información adecuada, por lo que se debe implementar estas acciones a corto plazo.

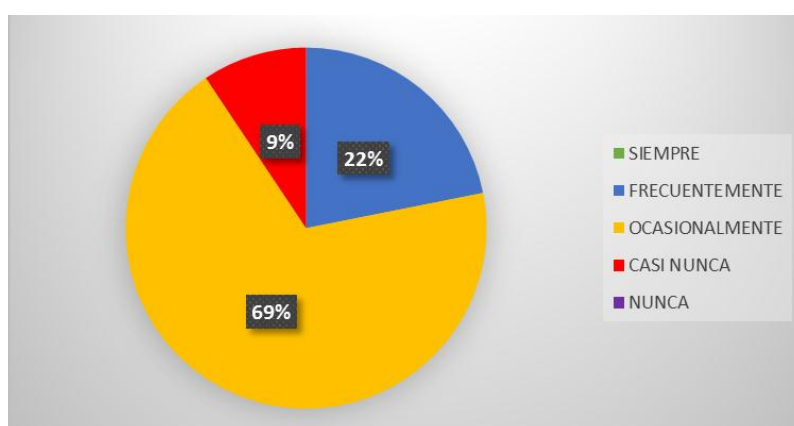
**ITEM 14:**

¿Considera usted que se efectúa una revisión periódica de los documentos y/o encargos vencidos pendientes de cobro, examinando las causas de la falta de rendición y/o pago?

**TABLA N° 14**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	0	0,00 %
FRECIENTEMENTE	7	22,00 %
OCASIONALMENTE	22	69,00 %
CASI NUNCA	3	9,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 14 de la Encuesta.



**Gráfico N° 14**

**Fuente:** TABLA N° 14

### **Análisis e Interpretación de la tabla 14**

En lo que se refiere a si se revisa la documentación relacionada pendientes de cobro y/o encargos vencidos; el 69 % manifiesta que ocasionalmente, el 22 % indica frecuentemente y finalmente el 9 % indicó que casi nunca.

Por lo que se concluye que no se vienen revisando con la frecuencia suficiente la documentación relacionada a deudas pendientes de cobro y otros, por lo que se debe implementar el análisis correspondiente para aplicar los correctivos necesarios.

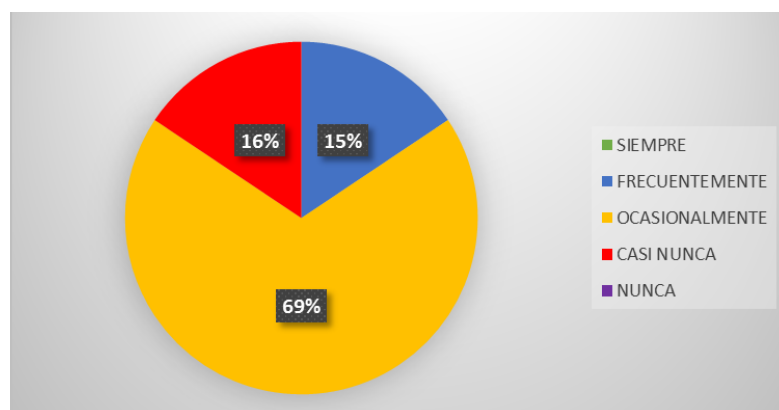
#### **ITEM 15:**

¿Existen controles que permitan evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de cobro, así como de devoluciones y descuentos, de tal manera que se conozca oportunamente el monto de las provisiones a efectuar?

**TABLA N° 15**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	0	0,00 %
FRECUENTEMENTE	5	15,00 %
OCASIONALMENTE	22	69,00 %
CASI NUNCA	5	16,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 15 de la Encuesta.



**Gráfico N° 15**

**Fuente:** TABLA N° 15

### **Análisis e Interpretación de la tabla 15**

En lo que se refiere a si existen controles para evaluar las cuentas por cobrar; el 69 % manifiesta que ocasionalmente, el 15 % indica que frecuentemente y 16 % indicó que casi nunca.

Por lo que se concluye que no se ha implementado los controles necesarios para trabajar oportunamente las provisiones de cuentas por cobrar por lo que se debe implementar el análisis correspondiente para su implementación.

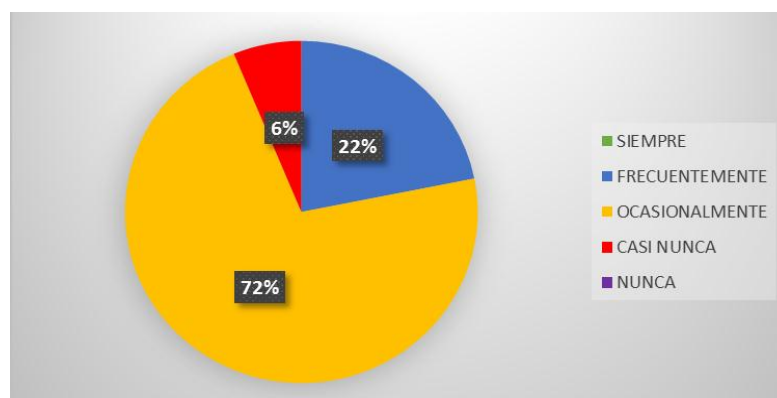
#### **ITEM 16:**

¿Considera usted que el área de tesorería efectúa los arqueos sorpresivos y control al manejo de efectivo y/o cajas chicas de acuerdo con la directiva de tesorería vigente?

**TABLA N° 16**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SIEMPRE	0	0,00 %
FRECUENTEMENTE	7	22,00 %
OCASIONALMENTE	23	72,00 %
CASI NUNCA	2	6,00 %
NUNCA	0	0,00 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la pregunta 15 de la Encuesta.



**Gráfico N° 16**

**Fuente:** TABLA N° 16

### **Análisis e Interpretación de la tabla 16**

En lo que se refiere a la aplicación de arqueos sorpresivos y control de fondos fijos; el 72 % manifiesta que se efectúa ocasionalmente, mientras que el 22 % indica que se realiza frecuentemente y el 6 % casi nunca.

Por lo que se concluye que falta implementar acciones como medidas de control.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 Discusión de resultados**

De acuerdo con los resultados estadísticos se indica que los riesgos de control de tesorería en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014 tienen influencia significativa. Por lo que se necesita aplicar mecanismos de control a fin de implementar los correctivos necesarios y sincerar la información financiera.

Asimismo, se pudo constatar que una de las deficiencias que se presentan en las oficinas de tesorería es de no contar siempre con el personal especialista en la ejecución de procedimientos para poder cumplir con las normas que regulan la ejecución de ingresos y gastos.

#### **5.2 Resultados de la contratación de la hipótesis**

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a los riesgos de control de Tesorería y su influencia en el proceso de saneamiento contable en las

Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014, una de cuyas variables dependientes es el saneamiento contable, en donde los ítems según sus indicaciones fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico en las encuestas efectuadas, se puede afirmar que se adolece de procedimientos adecuados a fin de que la información financiera se pueda conciliar oportunamente con los estados financieros en forma mensual.

### **5.2.1 Verificación de la hipótesis general**

Existe una influencia significativa entre los riesgos de control de tesorería y el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014.

#### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula**

Ho: Los riesgos de control de Tesorería no influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014.

### Hipótesis alterna

H1: Los riesgos de control de Tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014.

#### b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza  $H_0$ .

#### c) Tabla de contingencia

### RIESGOS DE CONTROL \* SANEAMIENTO CONTABLE

RIESGOS DE CONTROL	SANEAMIENTO CONTABLE			TOTAL
	OCASIONAL	FRECUENTE	SIEMPRE	
OCASIONAL	1	1	0	2
FRECUENTE	0	6	12	18
SIEMPRE	0	3	9	12
TOTAL	1	10	21	32

## PRUEBAS DE CHI CUADRADO

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,876	4	0,002
Razón de verosimilitudes	8,702	4	0,069
Asociación lineal por lineal	4,220	1	0,040
N° de casos validos	32		

### d) Conclusión

Hipótesis general: dado que el valor es menor que 0,05; entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

“Los riesgos de control de Tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014”

Es decir, se observa que hay una tendencia que indica que debido a la falta de procedimientos adecuados de las áreas de Tesorería, se genera inconsistencias, las mismas que son reflejadas en los estados financieros.

### **5.2.2 Verificación de la hipótesis secundaria N° 01**

Existe una influencia significativa entre los riesgos de control de Tesorería y la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.

#### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula**

Ho: Los riesgos de control de Tesorería no influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.

##### **Hipótesis alterna**

H1: Los riesgos de control de Tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.

#### **b) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza Ho.

**c) Tabla de contingencia**

**RIESGOS DE CONTROL \* INFORMACIÓN ECONÓMICA  
Y FINANCIERA**

RIESGOS DE CONTROL	INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA			TOTAL
	OCASIONAL	FRECUENTE	SIEMPRE	
OCASIONAL	11	4	0	15
FRECUENTE	6	9	11	16
SIEMPRE	0	3	1	1
TOTAL	17	13	2	32

**PRUEBAS DE CHI CUADRADO**

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,507	4	0,001
Razón de verosimilitudes	10,947	4	0,027
Asociación lineal por lineal	7,755	1	0,005
Nº de casos validos	32		

#### **d) Conclusión**

Hipótesis específica N° 01: dado que el valor es menor que 0,05; entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

“Los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna”

Es decir, se observa que hay una tendencia que indica que debido a la falta de procedimientos adecuados de las áreas de Tesorería, generando inconsistencias, las mismas que son reflejadas en la presentación de la información económica y financiera.

#### **5.2.3 Verificación de la hipótesis secundaria N° 02**

Existe una influencia significativa entre la gestión administrativa del área de tesorería en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.

**a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

**Hipótesis nula**

Ho: La gestión administrativa del área de tesorería no incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.

**Hipótesis alterna**

H1: La gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.

**b) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza Ho.

**c) Tabla de contingencia**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA \* CUENTAS PÚBLICAS**

	CUENTAS PÚBLICAS			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	OCASIONAL	FRECUENTE	SIEMPRE	TOTAL
OCASIONAL	4	2	0	6
FRECUENTE	1	12	7	20
SIEMPRE	0	2	4	6
TOTAL	5	16	11	32

**PRUEBAS DE CHI CUADRADO**

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,338	4	0,002
Razón de verosimilitudes	16,011	4	0,003
Asociación lineal por lineal	11,115	1	0,001
N° de casos validos	32		

#### **d) Conclusión**

Hipótesis general: dado que el valor es menor que 0,05; entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

“La gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna”

Es decir, se observa que hay una tendencia que indica que debido a la inadecuada gestión administrativa de las áreas de Tesorería, se genera inconsistencias, las mismas que son reflejadas en las cuentas públicas.

#### **5.2.4 Verificación de la hipótesis secundaria N° 03**

Existe una influencia significativa entre la falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería y el saneamiento contable.

##### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

###### **Hipótesis nula**

Ho: La falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería no influyen en el saneamiento contable.

### Hipótesis alterna

H1: La falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influye en el saneamiento contable.

### b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza  $H_0$ .

### c) Tabla de contingencia

#### FALTA DE APLICACIÓN DE MANUAL \* SANEAMIENTO CONTABLE

	FALTA DE APLICACIÓN DE MANUAL		TOTAL
SANEAMIENTO CONTABLE	OCASIONAL	FRECUENTE	
OCASIONAL	15	1	16
FRECUENTE	5	9	14
SIEMPRE	0	2	2
TOTAL	20	12	32

## PRUEBAS DE CHI – CUADRADO

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.286	2	0,001
Razón de verosimilitudes	16.610	2	0,000
Asociación lineal por lineal	13,596	1	0,000

### d) Conclusión

Hipótesis general: dado que el valor es menor que 0,05; entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

“La falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influyen en el saneamiento contable”

Es decir, se observa que hay una tendencia que indica que debido a la falta aplicación del manual de políticas y procedimientos en las áreas de Tesorería, se generan inconsistencias, las mismas que son reflejadas en el saneamiento contable.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Según las encuestas se concluye que los riesgos de control de Tesorería vienen influyendo altamente en el proceso de saneamiento contable de las Municipalidades Distritales de Tacna debido a la falta de supervisión y control del área que no permite detectar las deficiencias en forma oportuna.

### **SEGUNDA**

Se viene presentando riesgos de control en Tesorería en cuanto se refiere al cumplimiento de procedimientos y aplicación de normas lo que influye en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.

### **TERCERA**

Se concluye que la gestión administrativa va dirigida al cumplimiento de objetivos reflejados en la situación financiera actual de la entidad, por

lo que esto incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.

#### **CUARTA**

Según encuestas se observa que la detección de riesgos y la falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería, vienen incidiendo en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Se deberá implementar en el área de Tesorería los procedimientos adecuados a fin de poder detectar los riesgos de control y poder efectuar el proceso de saneamiento contable de las Municipalidades Distritales de Tacna a fin de corregir errores en forma oportuna, para mejorar los resultados obtenidos en la información económica y financiera de las municipalidades.

### **SEGUNDA**

Se debe minimizar los riesgos de control que se presentan en Tesorería a través de la elaboración de procedimientos y aplicación de normas lo que permitirá tener una información confiable en las Municipalidades Distritales de Tacna.

### **TERCERA**

Implementar un modelo de lineamiento de control interno en la planificación de la gestión administrativa a fin de lograr los objetivos y

metas trazadas para regular los ingresos y gastos, que permitirá mejorar la calidad de la toma de decisiones en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de Tacna.

#### **CUARTA**

En las áreas de Tesorería y Contabilidad se debe de contar con el personal capacitado e idóneo a fin de detectar los riesgos y cumplir con la aplicación del manual de políticas y procedimientos de Tesorería a fin de que se cumpla con el saneamiento contable fiable en cumplimiento con la normatividad en las Municipalidades Distritales de Tacna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, J. (2011). *Sistema de Contabilidad*. Lima – Perú.

Centro Interamericano de Asesoría Técnica CIAT.

Aldave, J. y Meniz J. (2003). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Lima – Perú.

Editorial San Marcos.

Bravo, M. (2007). *Auditoría del Sistema Informático*. Lima – Perú.

Editorial San Marcos.

Bravo, M. (2007). *Control Interno*. Lima – Perú. Editorial San Marcos.

Cashin, J.; Neuwirth, P. y Levy, J. (2004) *Manual de Auditoría*. Lima – Perú. Editorial Continental.

COMISION (COSO). (2004) *Control Interno: Estructura Conceptual Integrada*. Lima – Perú. Editorial Continental.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2000) *Auditoría: el Proceso de Auditoría en una Auditoría Integral*. Lima – Perú.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2006). *Ley del Sistema Nacional de Control - Ley N° 27785*. Lima – Perú.

Contreras, E. (2006). *Manual del Auditor - 1ra Edición*. Lima – Perú. Editorial Salesiana.

Defliese, P., Johnson, K. y Macleod, R. (2004). *Auditoría*. 3ra edición. México. Edit. Limusa.

Hernández, Fernández Baptista (1994). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw Hill.

Montoya H. (2004). *La Contabilidad como Base del Control Interno en las Instituciones Financieras*. Lima – Perú. Editorial San Marcos.

Nelson, A. (2005). *Introducción al Sistema de Control Interno*. México. Editorial Océano.

Padua J. (1982). *Técnicas de Investigación*. México: FCE-Colegio de México.

Tuesta Y. y Alvarez A. (2006). *ABC de la Auditoría Gubernamental*. Tomo I. Lima – Perú. Editorial San Marcos.

Valdivia E. (2008). *Nueva Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972*. Lima – Perú. Editorial San Marcos.

Visauta, B. (2012). *Análisis Estadístico*. México. Editorial Planeta.

# ANEXOS

## **PROPUESTA PARA LA MEJORA DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA**

### **Propuestas inmediatas**

Esta propuesta está elaborada teniendo en cuenta que es política de la Municipalidad, establecer los lineamientos técnicos sobre procedimientos a seguir en la ejecución de ingresos y gastos, en concordancia con la normatividad vigente evitando irregularidades que afecten la gestión municipal.

El área de tesorería debe verificar que se revise la información con una frecuencia mensual, a fin de determinar la existencia de saldos, al igual que su concordancia con los saldos contables ya sea de los fondos para pagos en efectivo, como de los valores y garantías recibidas, asimismo verificar que se efectúen las conciliaciones bancarias y se informe al área de contabilidad para la respectiva conciliación de saldos con el balance mensual.

## **Propuestas de procedimientos de tesorería**

El área de Tesorería después de haberse aprobado la fase devengado por el sistema SIAF, previa conformidad del ingreso de bienes a través del área de almacén, así como el informe de conformidad de la orden de servicio; procede a la elaboración del respectivo comprobante de pago y giro de cheque, el que es ingresado al SIAF, para su aprobación; después de haber recepcionado la aprobación de la fase de girado, se procede a efectuar los pagos a los proveedores correspondientes.

Para efectuar la fase de girado, se debe verificar que la documentación sustentatoria del gasto se encuentre completa y con la afectación presupuestaria respectiva.

Los comprobantes de pago deben llevar el sello restrictivo que permita inutilizar los comprobantes y documentos pagados, debiendo consignar además la fecha de pago y comprobante.

Una vez efectuado el pago, los documentos de gasto debidamente revisados deben ser marcados con el sello restrictivo, que indique en forma visible su condición de documento pagado, procediéndose luego a su archivo.

Los arqueos y/o valores deben realizarse por lo menos con frecuencia mensual, a fin de determinar su existencia física, al igual que su concordancia con los saldos contables ya sea de los fondos para pagos en efectivo, como de los valores y las garantías recibidas.

La verificación interna de la documentación sustentatoria de pagos, constituye un mecanismo de control que permite verificar el cumplimiento de la forma establecida por ley para la emisión de comprobantes de pago que entregan proveedores o contratistas a entidades públicas, como resultado de la transferencia de un bien y/o la prestación de algún servicio.

Administrar los recursos financieros asignados a la entidad, ejecutando las actividades de captación, custodia, registro contable de las operaciones financieras y de rendición de cuenta.

Efectuar el registro contable de la ejecución presupuestal del pliego, cautelando la correcta aplicación legal y presupuestaria del egreso.

Mantener actualizada las cartas fianzas, garantías y pólizas de seguros dejadas en custodia.

Verificar la documentación sustentatoria de pagos, la misma que constituye un mecanismo de control que permite verificar el cumplimiento de la forma establecida por ley para la emisión de comprobantes de pago, asimismo, para que los comprobantes de pago cuenten con el sustento respectivo.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "Los Riesgos de Control de Tesorería y su Relación en el Proceso de Saneamiento Contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014."

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
<u>Problema Principal:</u>	<u>Objetivo Principal:</u>	<u>Hipótesis Principal:</u>	
¿De qué manera los riesgos de control de tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014?	Determinar si los riesgos de control de tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014	Los riesgos de control de tesorería influyen en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014.	-Riesgos de control de tesorería  -Saneamiento contable
<u>Problemas Específicos:</u>	<u>Objetivos Específicos:</u>	<u>Hipótesis Específicas:</u>	
1. ¿De qué manera los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna?	1. Analizar si los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.	1. Los riesgos de control de tesorería influyen en la presentación de la información económica y financiera de las Municipalidades Distritales de Tacna.	-Riesgos de control de tesorería  -Información económica y financiera
2. ¿De qué manera la gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna?	2. Verificar si la gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.	2. La gestión administrativa del área de tesorería incide en las cuentas públicas de las Municipalidades Distritales de Tacna.	-Gestión administrativa  -Cuentas públicas
3. ¿De qué forma la falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influyen en el saneamiento contable?	3. Evaluar si la falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influyen en el saneamiento contable.	3. La falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos de tesorería influyen en el saneamiento contable.	- La falta de aplicación del manual de políticas y procedimientos  -Saneamiento contable

## ENCUESTA

El presente cuestionario es para conocer su opinión para poder evaluar “Si los riesgos de control de tesorería en el proceso de saneamiento contable en las Municipalidades Distritales de Tacna en el 2014”.

Sr.(a) funcionario(a) de la Municipalidad Distrital de ..... La información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación, de carácter confidencial por lo que se le agradece por su valiosa colaboración.

Instrucciones: Marcar con una “X” la alternativa seleccionada:

1. ¿Considera usted que los riesgos de control influyen en el proceso de saneamiento contable en lo que se refiere a la eficiencia y eficacia de sus operaciones en la Municipalidad Distrital donde labora?
  - a) Siempre
  - b) Frecuentemente
  - c) Ocasionalmente
  - d) Casi nunca

e) Nunca

2. ¿Cree usted que es necesario elaborar un proceso de saneamiento contable al área de tesorería a fin de que la información sea consistente y razonable?

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) Ocasionalmente

d) Casi nunca

e) Nunca

3. ¿Piensa usted que la oficina de contabilidad debe efectuar una supervisión continua en cuanto a revisión, registro y validación de operaciones del área de tesorería?

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) Ocasionalmente

d) Casi nunca

e) Nunca

4. ¿Considera usted que los informes del área de tesorería van acorde con el cumplimiento del objetivo de la entidad relacionado a la identificación de riesgos?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Cree usted que la gestión del área de tesorería está dirigida al cambio que permita determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. ¿Considera usted que los procedimientos y la comunicación de la información de anticipos, encargos y cuentas por cobrar llegan oportunamente a los funcionarios y empleados que la necesiten y utilicen para el cumplimiento de sus responsabilidades?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿Piensa usted que se realizan actividades de control constituidas por los procedimientos y normativas que se emitan para implantar las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de objetivos de la entidad?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. ¿Considera usted que las actividades de saneamiento contable contribuyen a mostrar una información razonable y consistente para la elaboración de los estados financieros?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿Cree usted que existe personal capacitado en saneamiento contable que controle los procesos que permita verificar la información registrada en forma secuencial de los procedimientos del área de tesorería?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿Piensa usted que el saneamiento contable permite corregir y evaluar las posibles deficiencias en el sistema de registro de operaciones del área de tesorería?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

11. ¿Considera usted que existen procedimientos de control que permitan asegurar que los registros autorizados se efectúen dentro del periodo que corresponden?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

12. ¿Cree usted que se efectúa las conciliaciones bancarias del libro bancos y el extracto bancario en forma mensual para la presentación de la información financiera?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

13. ¿Piensa usted que la entidad maneja políticas, manuales, reglamentos o instructivos que permita corregir errores en forma oportuna y eficaz?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

14. ¿Considera usted que se efectúa una revisión periódica de los documentos y/o encargos vencidos pendientes de cobro, examinando las causas de la falta de rendición y/o pago?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

15. ¿Existen controles que permitan evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de cobro, así como de devoluciones y descuentos, de tal manera que se conozca oportunamente el monto de las provisiones a efectuar?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

16. ¿Considera usted que el área de tesorería efectúa los arqueos sorpresivos y control al manejo de efectivo y/o cajas chicas de acuerdo con la directiva de tesorería vigente?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca