



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE  
CHORRILLOS**

**PRESENTADA POR  
DENY ESPINOZA QUISPE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**LIMA – PERÚ**

**2013**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA  
DE LA MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS**

**TESIS**

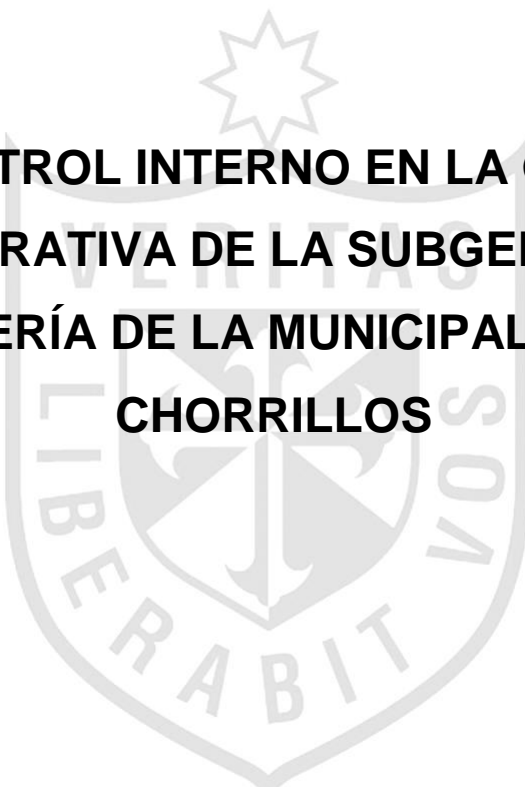
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADA POR**

**DENY ESPINOZA QUISPE**

**LIMA – PERÚ**

**2013**



**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE  
TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE  
CHORRILLOS**

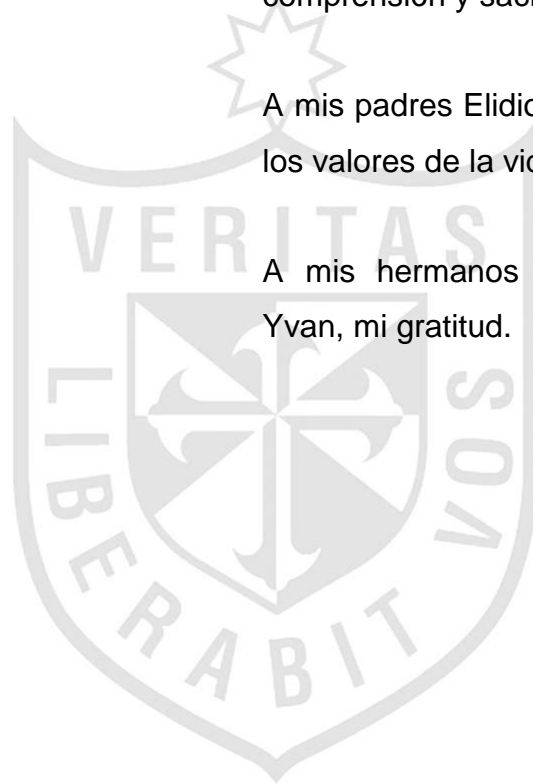
## DEDICATORIA

Doy infinitas gracias, a Dios y a la Virgen María por darme la bendición de llegar a realizar este sueño.

A mis hijitos lindos, Denisse, Jaime Junior y Sissiliana por todo su apoyo, amor, comprensión y sacrificio.

A mis padres Elidio y Elsa por enseñarme los valores de la vida.

A mis hermanos Elidio, Delmer, Ela e Yvan, mi gratitud.



## AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a la Universidad de San Martín de Porres por darme la oportunidad de haber culminado mis estudios superiores y a sus catedráticos, quienes me dieron los conocimientos necesarios para la culminación de esta tesis.



## ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
Portada .....	i
Título .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	iv
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I            PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2 Formulación del problema .....	3
1.2.1 Problema principal .....	3
1.2.2 Problemas secundarios .....	3
1.3 Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1 Objetivo principal .....	4
1.3.2 Objetivos secundarios .....	4
1.4 Justificación de la investigación .....	5
1.5 Limitaciones .....	5
1.6 Viabilidad del estudio .....	5
<b>CAPÍTULO II            MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación .....	6
2.1.1 Reseña histórica de la Municipalidad Distrital de Chorrillos .....	7
2.2 Bases teóricas .....	8
2.2.1 Control Interno .....	8
2.2.2 Gestión administrativa .....	17
2.2.3 Base legal .....	31
2.3 Definiciones conceptuales .....	43
2.4 Formulación de hipótesis .....	47
2.4.1 Hipótesis principal .....	47
2.4.2 Hipótesis secundarias .....	47

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1	Diseño metodológico .....	48
3.1.1	Tipo de investigación .....	48
3.1.2	Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis .....	49
3.2	Población y muestra .....	50
3.2.1	Población .....	50
3.2.2	Muestra .....	51
3.3	Operacionalización de variables .....	52
3.4	Técnicas de recolección de datos .....	53
3.4.1	Técnicas .....	53
3.4.2	Instrumentos .....	53
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	53
3.6	Aspectos éticos .....	54

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1	Resultados de la entrevista .....	55
4.2	Resultados de la encuesta .....	62
4.3	Contrastación de hipótesis .....	92
4.4	Caso práctico .....	100

### **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones .....	121
5.2	Recomendaciones .....	122

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....**

123

### **ANEXOS**

Anexo N° 01	Matriz de Consistencia .....	127
Anexo N° 02	Entrevista .....	128
Anexo N° 03	Encuesta .....	131



## RESUMEN

La presente tesis analiza el caso del control interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos en el período comprendido al año 2011; 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; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. Dentro de este contexto se toman los puntos críticos de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la municipalidad en mención, para de esta forma optimizar su rendimiento global.

El tema que se investigó, está referido al control interno, el cual es un proceso integrado, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos son 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 e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

Los problemas o deficiencias por lo que viene atravesando la Municipalidad de Chorrillos con respecto al tema tratado se da mayormente debido a que muchas veces carecen de una adecuada planificación, las cuales son detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión, lo que debe ser comunicado a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Para poder dar respuesta a estas deficiencias, se optó por hacer encuestas para el diagnóstico y revisión del control interno, así como entrevistas utilizándose el programa SPSS versión 19, para que podamos hacer uso de las acciones necesarias para la óptima gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

## ABSTRACT

This thesis analyzes the case of internal control in the administration of the Deputy Manager of Treasury of the Municipality of Chorrillos in the period to 2011, which was established as an important factor within organizations is therefore it is imperative to have a good internal control system, this because of what is practical to measure the efficiency and productivity at the time of implant, particularly if it focuses on core activities they do. Within this context, taking the critical points of the administrative management of the Treasury Deputy Manager of the municipality in question, in this way to optimize overall performance.

The issue was investigated, refers to internal control, which is an integrated process and not a set of heavy bureaucratic mechanisms added to them. These are made in order to provide reasonable assurance to the achievement of objectives. Internal control is a process, to speak of internal control as a process refers to a chain of actions extended to all activities relating to the management and integrated with other basic processes of the same: planning, implementation and monitoring.

Problems or deficiencies that comes through the City of Chorrillos with respect to the subject is given mostly because they often lack adequate planning, which are detected through the various monitoring procedures, which should be reported in order to adopt appropriate adjustment measures.

In order to address these deficiencies, we decided to do surveys for diagnosis and internal control review and interviews using SPSS version 19, so we can make use of the actions necessary for optimal management of Treasury Deputy Manager Municipality of Chorrillos.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos, enfoca el tema del Control Interno 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 podemos 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:** Conclusiones y Recomendaciones, 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 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    Descripción de la realidad problemática**

El problema planteado se ubica en la Sub Gerencia de Tesorería que corresponde a la Oficina General de Administración de la Municipalidad de Chorrillos de la provincia de Lima.

La recaudación es sinónimo de cobranza, y dentro de los Gobiernos Locales, la Sub Gerencia de Tesorería es la oficina encargada de recaudar los caudales públicos, esto quiere decir recaudar los impuestos y tasas.

La Sub Gerencia de Tesorería tiene como objetivo, conducir y ejecutar la captación de ingresos, principalmente por impuestos y tasas, para satisfacer las necesidades de la comunidad y sostener los servicios y gastos administrativos de la Municipalidad. Es el órgano encargado de

organizar, normar, ejecutar, coordinar y controlar la captación de los ingresos de la Municipalidad, por conceptos de tributos, derechos y licencias, con sujeción a las normas legales y a las disposiciones legales vigentes.

Por otro lado, existe el Control Interno que es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden con la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

Asimismo, el Control Interno es un proceso continuo, realizado por la Gerencia de Control Interno y otros empleados de la entidad, orientándose por los siguientes objetivos:

- a) Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- b) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- c) Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y
- d) Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad para tomar decisiones.

Dentro de la estructura del Control Interno podemos citar al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de la entidad.

Considerando los objetivos de la Sub Gerencia de Tesorería, podemos decir que el Control Interno en esta área, es un instrumento en la optimización de la recaudación a nivel de Gobierno Local y tiene como objetivo principal mejorar la captación de los ingresos, verificando el cumplimiento de las políticas y objetivos en materia tributaria, económica,

con el fin de establecer si la Sub Gerencia de Tesorería planificó, organizó, dirigió y supervisó las actividades de las diferentes áreas a su cargo.

Deficiencias más notorias en la Sub Gerencia de Tesorería:

- a) Ineficiente administración de los recursos asignados para sufragar gastos generalmente por comisión de servicio, que ha devenido en la no rendición de cuentas de los anticipos otorgados.
- b) Efectúa pagos por concepto de racionamiento, sin tener en cuenta las formalidades o parámetros establecidos en la directiva interna que norma su otorgamiento.
- c) Ineficaz administración del fondo fijo para caja chica, que conlleva a un descontrol en su utilización, generando que los bienes y servicios no se vayan a adquirir en las mejores condiciones económicas para la Municipalidad.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿En qué medida, el Control Interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- a. ¿En qué medida, los objetivos del Control Interno influyen en la planificación de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

- b. ¿De qué manera, el planeamiento del Control Interno permite mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- c. ¿En qué medida, los procedimientos que se utilizan como parte del Control Interno optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo principal**

Analizar si el Control Interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos 2011.

#### **1.3.2 Objetivos secundarios**

- a. Determinar la influencia de los objetivos del Control Interno, en la planificación de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- b. Evaluar si el planeamiento del Control Interno, permite mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- c. Determinar si los procedimientos que se utilizan como parte del Control Interno, optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.



#### **1.4 Justificación de la investigación**

Esta investigación del Control Interno a nivel de la Municipalidad de Chorrillos, tiene como una de las razones para su realización, el haber observado en diferentes gobiernos locales que las auditorías ejecutadas no cumplen su rol por la metodología seguida y se ve reflejada en los resultados de su ejecución. Por lo que, los resultados de esta investigación sirven para evidencias.

#### **1.5 Limitaciones**

Durante la presente investigación, consideramos que no hubo ningún tipo de dificultades en relación al trabajo, por cuanto el tema es de actualidad y el investigador ha tenido acceso a la obtención de información.

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

Este estudio fue factible de ser ejecutado, porque contó con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios. En cada uno de estos aspectos, tuvimos el aporte desinteresado de la Municipalidad de Chorrillos. Y es de gran utilidad, porque evidencia los puntos críticos de la gestión administrativa y económica de la entidad señalada.



## **CAPÍTULO II      MARCO TEÓRICO**

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

Al consultarse a las diferentes facultades de ciencias contables, así como también en escuelas de Post Grado a nivel de diversas universidades, se nos informó que muchos trabajos de investigación presentados mediante tesis referidos al Control Interno en la gestión administrativa de otras entidades, se encontraron las siguientes tesis:

- En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos existe la siguiente tesis titulada: “La Importancia del Control Interno en la Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad de Jesús María”, presentada por Castillo Medrano, Norma, en el año 2009.

- En la Pontificia Universidad Católica del Perú existe la tesis titulada: “Deficiencias del Control Interno en el Área de Logística de la Municipalidad de Pueblo Libre”, presentada por Suarez Sánchez, Mónica, en el año 2010.
- Por último, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, existe la siguiente tesis titulada: “Implementación del Control Interno en la Sub Gerencia de Contabilidad”, presentada por Herrera Ramírez, Vania Nicole, en el año 2010.

No existiendo una referida a la presente investigación, que entendemos dará resultados positivos; consideramos que el presente trabajo reúne las consideraciones temáticas y metodológicas para proponer su aplicación práctica.

### **2.1.1 Reseña histórica de la Municipalidad Distrital de Chorrillos**

La primera denominación oficial de Chorrillos fue la de "San Pedro de los Chorrillos", debido a las filtraciones de agua dulce que fluyen de los barrancos al lado de la Playa Agua Dulce y por ser un pueblo de pescadores cuyo Santo Patrón es SAN PEDRO.

La fundación como pueblo data de 1,688, remontándose su origen a la época preincaica.

Alrededor del año 1,000 después de Cristo, se establecieron en las faldas del MORRO SOLAR, grupos humanos pertenecientes a la cultura Ichma, los cuales formaron el curacazgo de Sulco o Armatambo. Ellos constituyeron un importante centro Urbano denominado Ichimatampu, nombre que poco a poco fue derivando al de Armatambo. Los hallazgos arqueológicos demuestran que estos habitantes desarrollaron aptitudes para la pesca y la obtención de recursos marinos. El pueblo hispano de Chorrillos se fundó y

comenzó a poblarse gracias a la donación de tierras que hiciera el Alférez Real Francisco Carrasco, a un grupo de pescadores que vinieron desde Huacho y la Villa de Surco y que fueron los primeros pobladores que construyeron sus habitaciones con características rústicas en este lugar. Durante la Colonia, Chorrillos constituyó una serie de haciendas y zonas de descanso para las familias españolas. También contribuyeron a la fama y prestigio de Chorrillos de esa época inmigrantes italianos, ingleses y franceses que se afirmaron por esta zona del Valle de Lima.

Chorrillos se creó como distrito, mediante Ley de la República dada por la Convención Nacional y promulgada en el Callao por el Presidente Provisorio Gran Mariscal Don Ramón Castilla, el 02 de Enero de 1857.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Control Interno**

El tema a tratar es el Control Interno, encontrando que los autores tienen diferentes apreciaciones sobre el mismo, tal es así que; **MONTOYA** (2006), nos 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. Estos "banqueros" conocían a la perfección sus negocios y tenían el control de todas las operaciones, ya que se realizaban en pequeña escala y si se originaba algún error, conocían de inmediato sus causas.

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.<sup>1</sup>

Según **NELSON** (2005), en la primera mitad del siglo XX, al sistema de Control Interno se le conocía como comprobación interna. Podemos 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.<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> MONTOYA WILLIAMS, Héctor. La Contabilidad como base del Control Interno en las Instituciones Financieras. pp. 23-24.

<sup>2</sup> NELSON, Andrew LL.B., Introducción al Sistema de Control Interno. pp. 28.

“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”<sup>3</sup>.

En la actualidad, es necesario para todo tipo de empresa llevar un adecuado Control Interno que nos ayude a establecer planes de organización, que nos 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, nos ayude a tener un plan de organización y un conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar nuestros 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.)”<sup>4</sup>.

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,

---

<sup>3</sup> KELL, Walter G. y ZIEGLER, Richard E. Auditoría Moderna. p. 122.

<sup>4</sup> AGUIRRE ORMACHEA, Juan. Auditoría III. p. 7

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”.<sup>5</sup>

**CEPEDA** (2007), nos 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”<sup>6</sup>. 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), nos 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); y
- 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:

---

<sup>5</sup> DEFLIESE, Philip L., JOHNSON, Kenneth P. y MACLEOD, Roderick K. AUDITORÍA. 3ra edición. Edit. Limusa. México. p. 80.

<sup>6</sup> GUSTAVO CEPEDA, Alonso. Auditoría y Control Interno. Edit. Emma. Bogotá, Colombia. p. 4.

- 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:

1. Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.
2. Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuado para proveer un control contable razonable sobre los activos, pasivos, costos, ingresos y gastos.
3. Prácticas sanas a seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada departamento de la organización y,
4. Un grado de calidad de personal, proporcional a sus responsabilidades.<sup>7</sup>

### **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,

---

<sup>7</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H. Auditoría del Sistema Informático. Pp. 13-16.



para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la ley refiere que sus componentes están constituidos por:

- (i) 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.
- (ii) 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.
- (iii) 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.
- (iv) 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.
- (v) 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.

- (vi) 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.
  
- (vii) 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.

### **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.

### **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:

- 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.
- 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.
- 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.

- **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.
- **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**

#### **Los instrumentos de 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 tenemos:

- 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 Unico de Procedimientos Administrativos – TUPA. El Plan Operativo Institucional (POI)
- El Plan Estratégico (Provincial o Distrital)
- El Texto Unico 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**

### **a.1 Definición e importancia**

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.

### **a.2 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 tenemos: 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, tenemos a las Asambleas de: Alcaldes Distritales, de Alcaldes de Municipalidades de Centro Poblado Menor y de Agentes Municipales; entre los principales Órganos de Participación podemos 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 tenemos: 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 tenemos 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. Si desaparecieran estos órganos, prácticamente no tendría razón de subsistir una Municipalidad. Como ejemplo de estos órganos tenemos: 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)**

### **b.1 Definición y contenido**

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.

### **b.2 Ventajas**

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

- a) Establece claramente las funciones y las responsabilidades que corresponde a los diferentes órganos de la Municipalidad.
- b) 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.
- c) Tipifica la jerarquía de los cargos jefaturales.
- d) 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.
- e) Constituye un documento base para efectuar los procesos de reestructuración que estime conveniente la alta dirección de la Municipalidad.

### **b.3 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.

### **b.4 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.

### **b.5 Documentación fuente**

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

1. La Ley N° 27972 Orgánica de Municipalidades
2. 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.
3. El Reglamento anterior o el que está vigente, en caso que lo hubiera.
4. 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.

### **b.6 ¿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.

### **b.7 Ejemplo de un procedimiento para elaborar el ROF**

A manera de ejemplo, proponemos 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.

#### **b.8 Algunas recomendaciones para una mejor aplicación del ROF**

a) El ROF por sí sólo no es la solución para el mejor funcionamiento de una Municipalidad, depende mucho de la capacidad del nivel directivo.

- b) 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.
- c) 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".
- d) 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.
- e) La alta dirección verá facilitada su labor, si pone en práctica la delegación de funciones.

## **C. El Cuadro para Asignación de Personal (CAP)**

### **c.1 Definición**

Si se tratara de ponerle un nombre más adecuado, éste sería "Cuadro de Necesidades de Cargos". El CAP es un documento de gestión municipal, que prevé los cargos que una 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.

## **c.2 Importancia**

La importancia de este documento radica en que:

- a) 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.
- b) 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.
- c) Señala las remuneraciones que se deben otorgar al personal, tomando como base la normatividad vigente y la disponibilidad presupuestal con que cuenta la Municipalidad.
- d) 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.

## **c.3 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.

## **c.4 Documentación fuente**

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

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

#### **c.5 ¿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.

#### **c.6 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)**

### **d.1 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.

#### **d.2 ¿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.

#### **d.3 ¿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.

#### **d.4 ¿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.

## **Diseño institucional y organización municipal**

### **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**

1. Porque establece un ordenamiento al interior de la Municipalidad, diferenciando las funciones a realizar y asignando su ejecución a los órganos correspondientes.

2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Porque facilita, en general, una mejor utilización del personal, economía de tiempo, espacio y recursos materiales, reducción de imprevistos y visión de conjunto.

### **2.2.3 Base legal**

#### **a. 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 Republica 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 reeligidos. 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.

**b. 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.

#### **c. 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:

- a) 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.
- b) Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.

- c) Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- d) Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.
- e) 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.
- f) 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.
- g) 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.

#### **d. 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.

**e. 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.

**f) 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.

## 2.3 Definiciones conceptuales

### **Ambiente de Control Interno**

Significa la actitud global, la conciencia y acciones de los directores y la administración, respecto del sistema de Control Interno y su importancia en la entidad. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, puede complementar en forma muy importante los procedimientos de control; sin embargo, un ambiente de control fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de Control Interno.<sup>8</sup>

### **Auditoría de gestión**

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, así como el control gerencial para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y, mejorar la responsabilidad ante el público.<sup>9</sup>

### **Causa**

Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. La simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> CONTRERAS E. Manual del Auditor. p. 26.

<sup>9</sup> DEFLIESE. P., JOHNSON, K. y MACLEOD R. Auditoría. p. 86.

<sup>10</sup> FOWLER, E. Diccionario de Contabilidad y Auditoría. p. 47.

## **Control Interno**

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí 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 oportunidad.<sup>11</sup>

## **Dirección**

Conjunto de funciones que tienen por finalidad la conducción de todos los sectores de una empresa para el cumplimiento más apropiado de sus objetivos.<sup>12</sup>

## **Eficiencia**

Se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido.<sup>13</sup>

## **Ejecución**

Fase de la auditoría localizada básicamente en la obtención de evidencia suficiente, competencia y pertinente sobre asuntos significativos.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> BRAVO, M. Control Interno. p. 74.

<sup>12</sup> FOWLER, E. Diccionario de Contabilidad y Auditoría. p. 78.

<sup>13</sup> Ob. Cit. p. 82.

<sup>14</sup> GUSTAVO A. Auditoría y Control Interno. p. 120.



### **Evidencia de auditoría**

Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales basar su opinión. La evidencia de auditoría abarca los documentos fuente y los registros contables que sustentan a los estados financieros.<sup>15</sup>

### **Hallazgos de auditoría**

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera, de acuerdo con las aseveraciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros. Pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de Control Interno, tales como: ambiente de control, sistema de contabilidad y procedimientos de control.<sup>16</sup>

### **Informe**

Es el producto final del trabajo del auditor gubernamental en el cual éste presenta sus comentarios sobre sus hallazgos, sus conclusiones, recomendaciones y en el caso del examen de estados financieros el correspondiente dictamen.<sup>17</sup>

### **Objetivos**

Los objetivos constituyen las metas de una organización hacia las cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros. Los objetivos establecen la razón y la justificación de la existencia de una empresa, e indican las formas en las cuales se espera que obtenga una ventaja sobre sus competidores (CHRUDEN). Los objetivos permiten darle dirección y un objeto a los esfuerzos aplicados. Los objetivos deben estar perfectamente definidos y conocidos, de modo que sirvan como medida del éxito o del

---

<sup>15</sup> Ob. Cit. p. 81.

<sup>16</sup> Ob. Cit. p. 99.

<sup>17</sup> MEIGS, W. Principios de Auditoría. p. 104.

fracaso (FERRY). Es lo que sirve de fin o meta para la acción, lo que hay que alcanzar, o resultado al que se apunta.

### **Organización**

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.<sup>18</sup>

### **Planeamiento**

Significa desarrollar una estrategia general y establecer un enfoque apropiado, respecto a la naturaleza, oportunidad y alcance de la auditoría. El auditor formulará su plan para llevar a cabo el trabajo de auditoría de modo eficiente, eficaz y oportuno.<sup>19</sup>

### **Planificación**

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

### **Procedimiento**

Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. p. 96.

<sup>19</sup> Ob. Cit. p. 39.

<sup>20</sup> FOWLER, E. Diccionario de Contabilidad y Auditoría. p. 69.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis principal**

Si la aplicación del Control Interno es eficiente, entonces da confiabilidad a la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

### **2.4.2 Hipótesis secundarias**

- a. Si existe asociación entre los objetivos del Control Interno, entonces influyen en la planificación de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- b. Si el planeamiento del Control Interno es eficaz, entonces permitirá mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- c. Si los procedimientos del Control Interno están bien estructurados, entonces optimizará la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.



## **CAPÍTULO III      METODOLOGÍA**

### **3.1      Diseño metodológico**

#### **3.1.1      Tipo de investigación**

Por la naturaleza de nuestra investigación, el presente estudio reúne las características principales para ser denominada como una investigación aplicada, debido a que los alcances de esta investigación son más prácticos, más aplicativos y se sustentan a través de normas y de instrumentos técnicos de recopilación de información. Este planteamiento da como resultado el sustento empírico y cuantitativo que nos permite llegar a las conclusiones finales de nuestro trabajo de investigación.

### 3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usará la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) Formular la hipótesis nula.
- b) Formular la hipótesis alternante.
- c) Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ),  $5\% < \alpha < 10$ , y está asociada al valor de la Tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $X^2_{t (k-1), (r-1) gl.}$  y se ubica en la Tabla Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo, tal como indica el gráfico; si  $X^2_c$  es  $\geq X^2_t$  se rechazará la hipótesis nula.

- d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$$

Donde:

$O_i$  = Valor observado

$e_i$  = Valor esperado

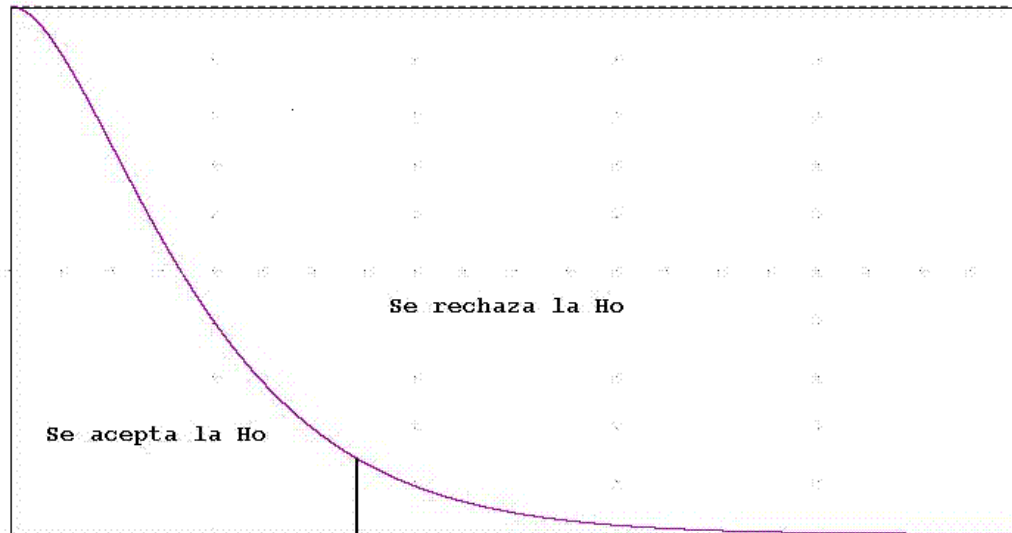
$X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso 3.

$X^2_t$  = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi Cuadrado.

$K$  = filas,  $r$  = columnas,  $gl$  = grados de libertad

e) Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población objeto de estudio está compuesta por 315 funcionarios y trabajadores de seis Gerencias Municipales de la Municipalidad de Chorrillos que se encuentran relacionados con el tema de Investigación.

#### Distribución de la población

Gerencias Municipales	Población (N)
Gerencia de Obras y Desarrollo	60
Gerencia de Servicios Públicos	50
Gerencia de Desarrollo Social	60
Gerencia de Administración y Finanzas	43
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	52
Gerencia de Rentas	50
Total	315

Fuente: Sub Gerencia de Personal.

### 3.2.2 Muestra (n)

La muestra se determino por la formula que se utiliza para variables cualitativas o para proporciones, en el caso en donde se conoce la población la cual es la siguiente:

$$n = \frac{(p * q) z^2 N}{\epsilon^2(N-1)+(p.q)z^2}$$

Donde:

n: Número de elementos de la muestra, valor por determinar

N: Número de elementos en el universo o población (N=315)

p: proporción de hombres que laboran en las Gerencias de la Municipalidad de Chorrillos, para el caso del presente estudio  
 $p = 0.6$ .

q: proporción de mujeres que laboran en las Gerencias de la Municipalidad de Chorrillos, para el caso del presente estudio  $p = 0.4$

z: valor de z está asociado al nivel de confianza, para lo cual se ha considerado una confianza del 90%, para lo cual se tiene un valor de  
 $z = 1.64$

$\epsilon$ : error estándar de la estimación, su rango de variación es de  $1\% \leq \epsilon \leq 10\%$  mide la confiabilidad de los resultados, para el caso del problema  $\epsilon = 0.08$

**Reemplazando:**

$$n = \frac{(0.6*0.4) (1.64)^2 315}{(0.08)^2 (314) + (0.6*0.4) (1.64)^2} = 74$$

### Uso de Muestreo probabilístico estratificado:

Para tener una muestra significativa y representativa se ha utilizado el muestreo probabilístico estratificado, para lo cual se ha usado el factor de distribución muestral (fdm).

$$fdm = \frac{n}{N} = \frac{74}{315} = 0.235$$

Con este valor se obtiene el tamaño de muestra por gerencias municipales

Cuadro de distribución de la muestra

Gerencias Municipales	Población (N)	Muestra (n)
Gerencia de Obras y Desarrollo	60	14
Gerencia de Servicios Públicos	50	12
Gerencia de Desarrollo Social	60	14
Gerencia de Administración y Finanzas	43	10
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	52	12
Gerencia de Rentas	50	12
Total	315	74

Fuente: Subgerencia de Personal de la Municipalidad de Chorrillos

### 3.3 Operacionalización de variables

#### Variable independiente

CONTROL INTERNO

Indicadores:

- Objetivos
- Planeamiento
- Procedimientos



## **Variable dependiente**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Indicadores:

- Planificación
- Organización
- Dirección

## **3.4 Técnicas de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron entrevistas, encuestas, análisis documental y observación, las que serán aplicadas a funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de Chorrillos.

### **3.4.2 Instrumentos**

Los principales instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron los siguientes: Guía de entrevista, cuestionario, guía de análisis documental y guía de observación.

## **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Las principales técnicas que fueron utilizadas en el trabajo de investigación fueron: la tabulación de datos y el análisis estadístico, las que fueron empleadas para la elaboración de tablas y gráficos, lo cual permitió el examen y procesamiento de las informaciones que se recolectaron en las entrevistas, encuestas y análisis documental, facilitando de esta manera la elaboración de las conclusiones y recomendaciones propuestas.

### **3.6 Aspectos éticos**

El trabajo de investigación cumplió con respetar la ética, es decir, el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, que en sentido práctico se relacionan con el conocimiento del bien y su incidencia en las decisiones de los seres humanos; así como las condiciones que ponen de manifiesto una conducta apropiada y por consiguiente moral y respeto por los valores.

En general, consideramos que durante el desarrollo del trabajo de investigación, es cuanto más se pone a prueba la validez y vigencia de los valores, porque se está tratando con el conocimiento, se está en la búsqueda de nuevos conocimientos o nuevas explicaciones a la realidad, porque el investigador va a llegar a sus conclusiones, pero debe saber valorar y respetar, las que han obtenido otros investigadores.

Por esta razón, se han revisado y se informa acerca de los estudios previos de nuestro trabajo de investigación, haciendo las referencias o citas de acuerdo a las normas de ética fundamentales.



## **CAPÍTULO IV      RESULTADOS**

### **4.1      Resultados de la entrevista**

- a.      ¿Qué importancia tiene para usted la función del control en la Subgerencia de Tesorería en la administración municipal del distrito de Chorrillos?**

De las respuestas obtenidas, se determina que todos los entrevistados consideran que la función del control en la Subgerencia de Tesorería en la administración municipal del distrito de Chorrillos, es muy importante en el proceso administrativo, porque permite la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por las entidades. Verifica si se vienen cumpliendo las normas, los reglamentos y lo planificado, para luego determinar los errores y aplicar las medidas correctivas pertinentes.

En consecuencia, es vital porque nos va a permitir conocer si la administración está cumpliendo con sus objetivos, ya que sin control no podríamos garantizar el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas por la administración.

- b. ¿Durante el desarrollo de una acción de control, la administración del gobierno local tiene responsabilidad de su gestión, colabora con el requerimiento de información solicitada?**

Al analizar los resultados obtenidos en este punto, se ha podido evaluar que los entrevistados coinciden en manifestar que durante una acción de control, los niveles operativos de la gestión tienden a demorar la entrega de información solicitada por las comisiones de auditoría, en otros casos, manifiestan que la demora se produce porque los auditores no efectúan correctamente el requerimiento de información o que esta información luego no es utilizada en la evaluación, lo que ocasiona una carga de trabajo en el área auditada.

Además, manifiestan otros entrevistados que muchas veces la demora es intencionalmente, a fin de que ésta no sea revisada con la debida atención, dado el tiempo limitado que tienen los auditores en sus programas de trabajo en el campo y porque existe una tendencia a no colaborar con las acciones de control.

- c. ¿Para usted el Control Interno es importante en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

De igual modo los entrevistados coinciden en responder que el Control Interno es muy importante en la Subgerencia de Tesorería

de la Municipalidad de Chorrillos, porque cautela el manejo de los fondos, evitando su malversación y evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas previstas en el plan de acción. Ayuda a una gestión transparente, dando como resultado que se tomen medidas correctivas a tiempo y se custodien los bienes y activos correctamente.

Ampliando las respuestas en la gestión del gobierno local, el Control Interno es importante, ya que permitirá cumplir con su finalidad principal de servir a la comunidad en una eficiente gestión promoviendo el desarrollo y bienestar para su localidad.

**d. ¿Qué áreas de la gestión municipal del distrito de Chorrillos son necesarias reforzar con el sistema de Control Interno?**

En la revisión de la información recepcionada, los entrevistados en un porcentaje mayor coinciden en responder que si deseamos reforzar el Control Interno debe hacerse en las áreas de presupuesto y gastos corrientes y un menor número opina en el área de obras, para que se cumpla lo previsto en los contratos tal y conforme se pactaron al inicio de los trabajos, para dar a la población obras de calidad y bienestar.

Por el nivel de la Municipalidad Distrital de Chorrillos, a nuestro juicio, una de las áreas en las que se debe tener un mayor control, es el Programa del “vaso de leche”, que es en donde se llega directamente a la comunidad y todos los días, para que la distribución sea lo más equitativa y transparente, porque es donde se recogerá la opinión de la población del buen uso de esos recursos.

**e. ¿El gobierno municipal le da importancia al funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

De la encuesta realizada a nivel del alcalde y funcionarios, se observa que todos hacen hincapié de los recursos económicos que reciben por parte del Gobierno Central para obras públicas y desarrollo de la gestión municipal, no contando con recursos propios importantes y el control se lleva a cabo directamente por el alcalde y sus regidores, sin tener mecanismos técnicos y o profesionales, con el cual según sus experiencias se requiere de un control técnico y profesional.

Sí bien es cierto que por el nivel profesional de cada uno de los entrevistados, no tienen un conocimiento exacto de lo que es el Control Interno, solamente se basan en su experiencia para realizar un control de todas las actividades que realizan, como personas ligadas a la calidad socioeconómica de la ciudad, conocen perfectamente a la población y sus recursos, lo que les facilita el uso de sus fondos, y no entrar en malversación.

**f. ¿Usted cree que con la implementación de un Sistema de Control Interno se optimiza la administración municipal del distrito de Chorrillos?**

Los entrevistados coincidieron en sus respuestas, que con la implementación de un adecuado sistema de Control Interno, si se optimiza una gestión municipal, porque con ello tendrían mayor información, reducirían los costos y gastos; así, se emplearían los recursos adecuadamente en beneficio de la comunidad, haciendo más eficiente la administración.

Como podemos apreciar los entrevistados son concientes de las ventajas que puede dar la implementación de un sistema de costos; pero al mismo tiempo sabiendo de su realidad, no les parece beneficioso por el costo que ocasiona.

El gobierno local necesita de un sistema de Control Interno de alta calidad, porque sus actividades son difíciles de manejar con los recursos que les asignan y necesita de personal altamente calificado y técnico.

**g. ¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Control Interno reducirá los costos y gastos en la gestión municipal?**

Obtenidas las respuestas, se desprende que todos los encuestados están de acuerdo con la implementación de un adecuado sistema de Control Interno, y que su funcionamiento daría como resultado la reducción de costos y gastos, porque se obtendría información confiable, real y segura, llevando a la entidad a la eficiencia administrativa y operativa y que los gastos se realicen de acuerdo a las necesidades y no se cometan errores y menos entrar en la malversación de los recursos.

Reforzando este comentario también podríamos decir, que la implementación del sistema de control sería ventajosa y beneficiosa; sin embargo en la Municipalidad distrital de Chorrillos, con la cantidad de recursos que se manejan, la implementación del Sistema de Control Interno tendría costos y gastos muy altos que de acuerdo con la realidad no sería tan beneficioso, como lo sería en municipalidades con mayores recursos y movimientos de operaciones económicas.

- h. ¿Por el nivel de recursos que se manejan en la gestión de la Municipalidad de Chorrillos, se hace necesario el funcionamiento de todas las normas de Control Interno para el gobierno local?**

Revisada la información proporcionada por los entrevistados, estuvieron de acuerdo, que con un buen control de sus actividades, movimientos económicos y financieros y una información confiable, les bastaría para hacer una buena gestión, no creyendo necesario' un sistema de control técnico y profesional, o el funcionamiento de todas las normas de Control Interno para el gobierno local

- i. ¿En qué áreas considera usted que normalmente debe influir el Control Interno en la gestión de la Comuna Edil?**

Contrataciones, adquisiciones, obras sociales, Rentas, Registro Civil, tratando que estas áreas cumplan con sus objetivos por intermedio del Control Interno, ayudando a retroalimentar el proceso administrativo en orden de importancia.

El Control Interno al nivel de la Gestión Municipal debe incidir en todas las áreas, haciendo énfasis en las áreas que tengan mayor actividad y/o sean más importantes de una manera selectiva y con programaciones, según la clase socio-económica donde se encuentre la Comuna Edil.

- j. ¿Considera usted, que ventajas se logran a nivel de la Administración Municipal con el empleo del Control Interno?**

Cumplimiento de las normas legales vigentes, obteniendo una información confiable, conociendo las gestiones que realiza la



entidad, eficiencia en la gestión municipal, racionalizando mejor los gastos. Cumplimiento de las metas y objetivos, eficiencia de las actividades o funciones de la gestión, tales como obras a favor de la comunidad.

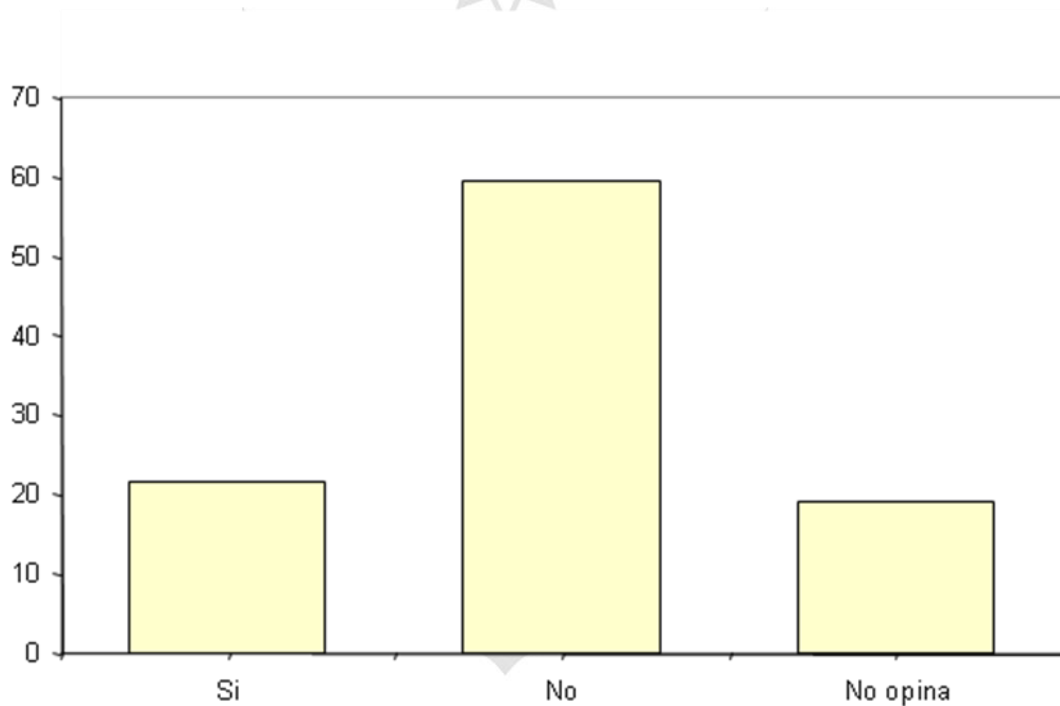
Las ventajas que se logran a nivel del gobierno local con el empleo del Control Interno, es la garantía de una adecuada salvaguarda de los activos, mejorar sus procesos, haciéndolos más eficaces, minimizando los costos y maximizando el rendimiento.



## 4.2 Resultados de la encuesta

1.- A la pregunta: ¿Está usted de acuerdo con el Control Interno de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	16	21.6	21.6	21.6
No	44	59.5	59.5	81.1
No opina	14	18.9	18.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

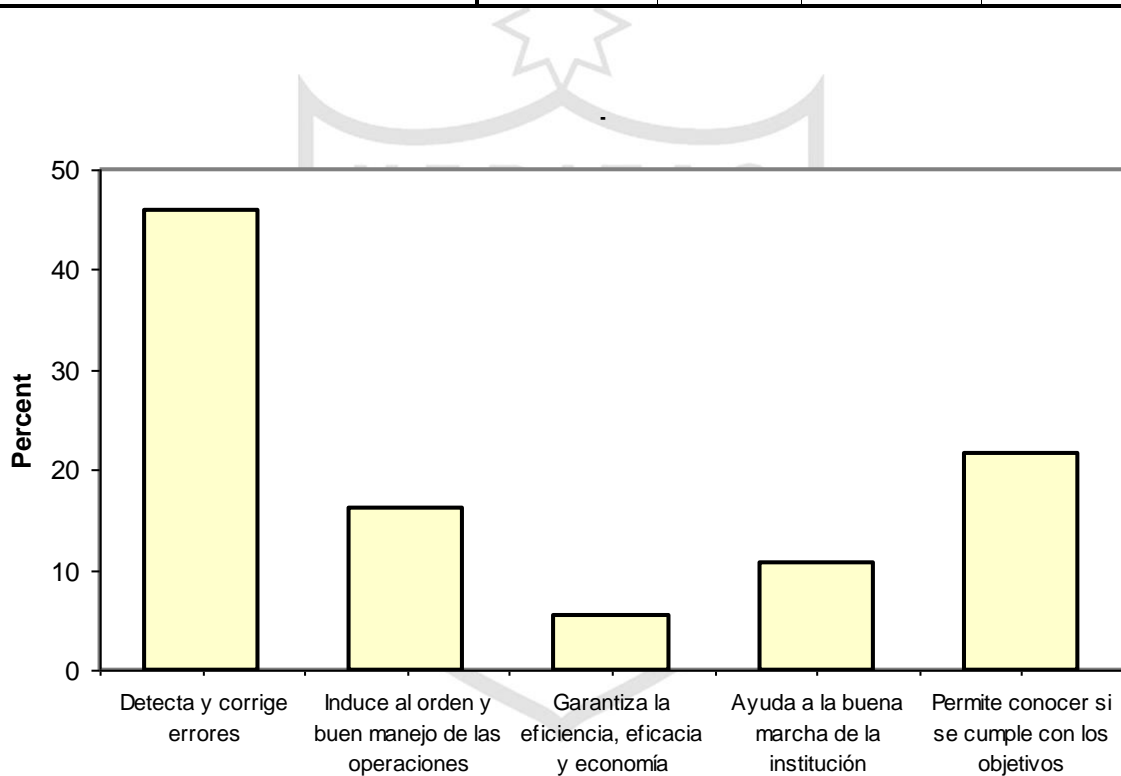


### Interpretación:

El cuadro estadístico señala que el 59.5% eligió la alternativa no, una opinión contraria, el 21.6% eligió la alternativa si y finalmente el 18.9% de los encuestados manifestó no opina, señaló un desconocimiento sobre el tema y su falta de interés sobre el mismo.

**2.- A la pregunta: ¿Por qué es importante el Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Detecta y corrige errores	34	45.9	45.9	45.9
	Induce al orden y buen manejo de las operaciones	12	16.2	16.2	62.1
	Garantiza la eficiencia, eficacia y economía	4	5.5	5.5	67.6
	Ayuda a la buena marcha de la institución	8	10.8	10.8	78.4
	Permite conocer si se cumple con los objetivos	16	21.6	21.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

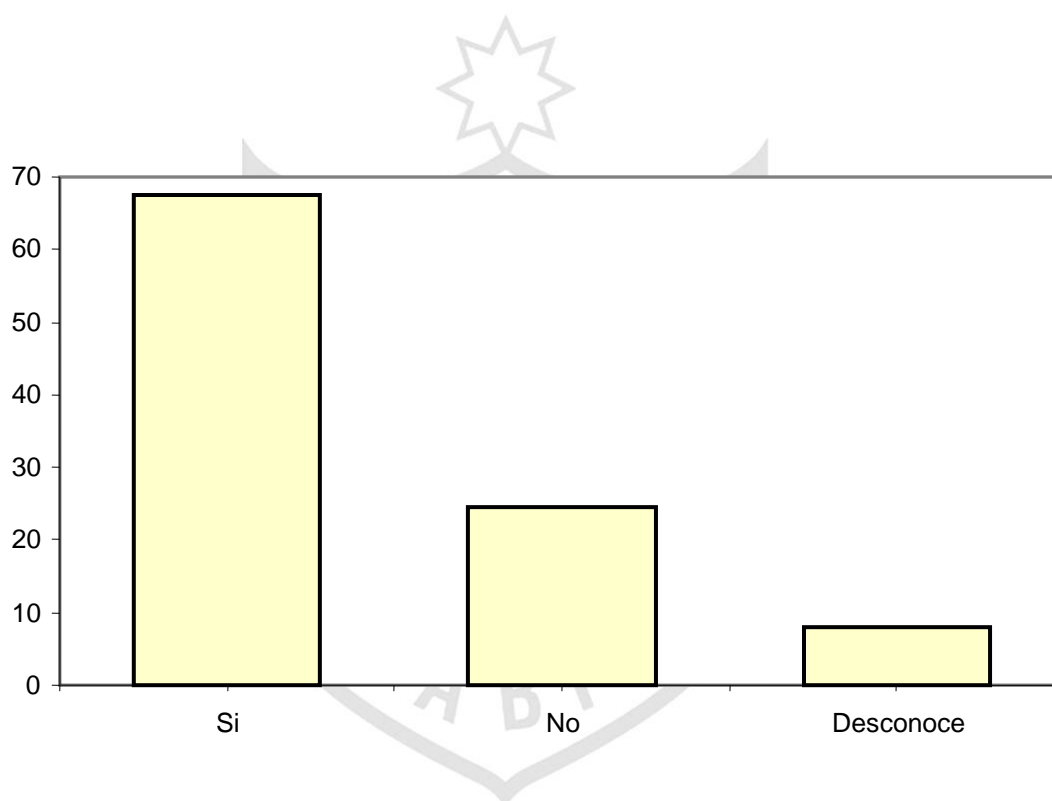


**Interpretación:**

El 45.9% de los encuestados opina por la alternativa se detecta y corrige errores, el 21.6% marcó la alternativa permite conocer si se cumple con los objetivos, el 16.2% eligió la alternativa induce al orden y buen manejo de las operaciones, otro 10.8% da su opinión a favor de la alternativa ayuda a la buena marcha de la institución y finalmente el 5.5% eligió por la alternativa garantiza la eficiencia, eficacia y economía.

**3.- A la pregunta: ¿Usted cree que el plan de trabajo ayuda a lograr los objetivos institucionales de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	50	67.5	67.5	67.5
No	18	24.4	24.4	91.9
Desconoce	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

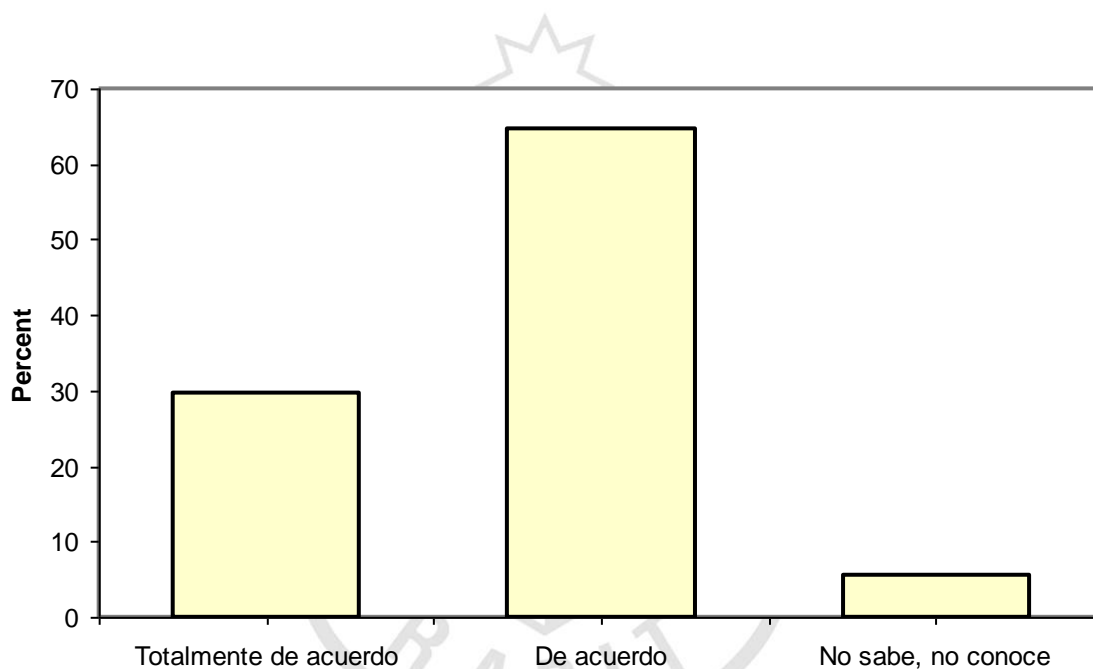


**Interpretación:**

El 67.5% de los encuestados opina que el plan de trabajo si ayuda a lograr los objetivos institucionales de la Subgerencia de Tesorería, el 24.4% eligió lo contrario, que no y finalmente el 8.1% opina que desconoce el plan de trabajo.

4.- A la pregunta: ¿Usted cree que un Control Interno adecuado contribuye a evitar gastos innecesarios y malversación de recursos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	22	29.7	29.7	29.7
De acuerdo	48	64.8	64.8	94.5
No sabe, no conoce	4	5.5	5.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

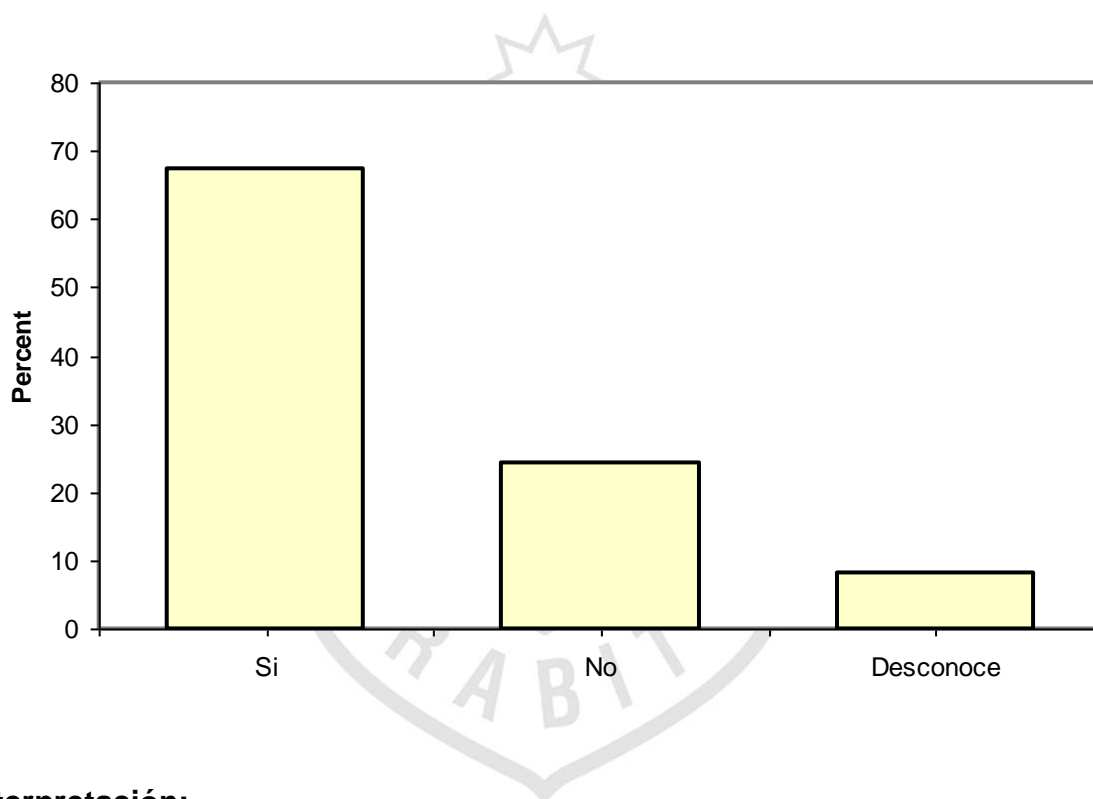


**Interpretación:**

El 64.8% manifestó por la alternativa “de acuerdo”, el 29.7% de los encuestados eligió la alternativa “totalmente de acuerdo” y finalmente el 5.5% señaló “no sabe, no conoce”.

5. A la pregunta: ¿En su opinión un adecuado Control Interno permite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	50	67.5	67.5	67.5
No	18	24.4	24.4	91.9
Desconoce	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

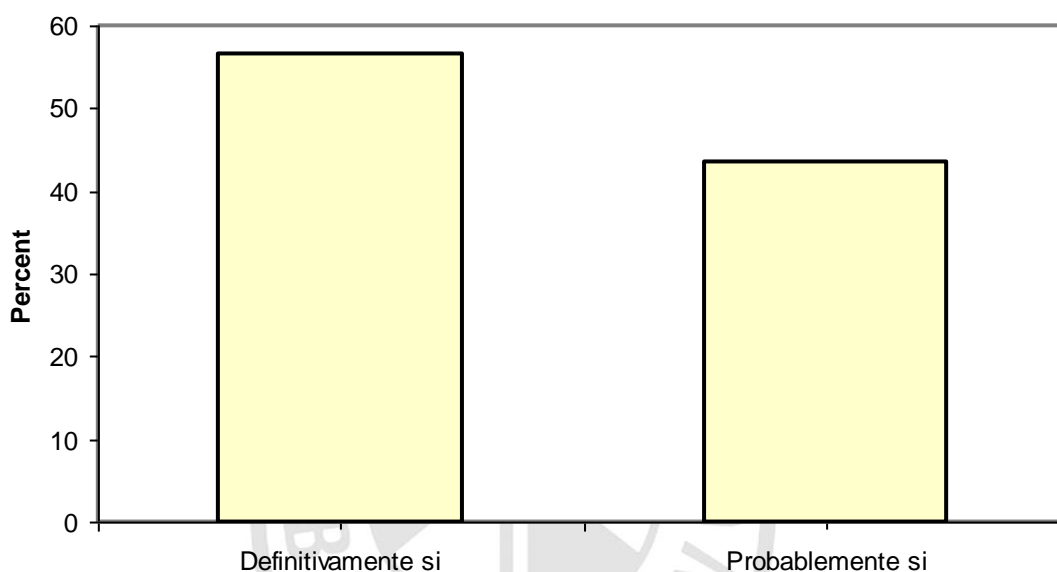


**Interpretación:**

Al verificar la información entregada por los encuestados, encontramos que el 67.5% de los encuestados eligieron la alternativa “si”, contrariamente a la mayoría un 24.4% de los encuestados eligió la alternativa “no” y finalmente el 8.1% desconoce los alcances de la pregunta.

**6.- A la pregunta: ¿Los procedimientos de Control Interno permiten optimizar la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Definitivamente si	42	56.5	56.5	56.5
Probablemente si	32	43.5	43.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

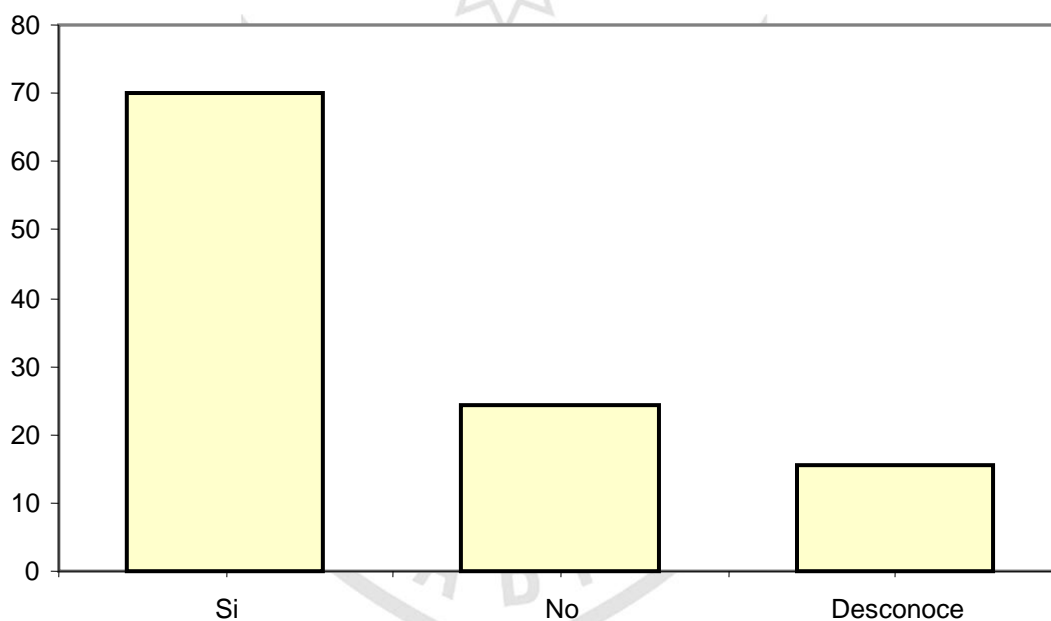


**Interpretación:**

En la información proporcionada por los encuestados, se aprecia que el 56.5% de los encuestados optó por la alternativa “definitivamente si” y el 43.5% mostró una opinión favorable a la alternativa “probablemente si”, totalizando el 100% de los encuestados.

**7.- A la pregunta: ¿Usted considera que la normatividad vigente para el Control Interno contribuye a alcanzar la eficiencia en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	52	70.1	70.1	70.1
No	18	24.4	24.4	94.5
Desconoce	4	15.5	15.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	



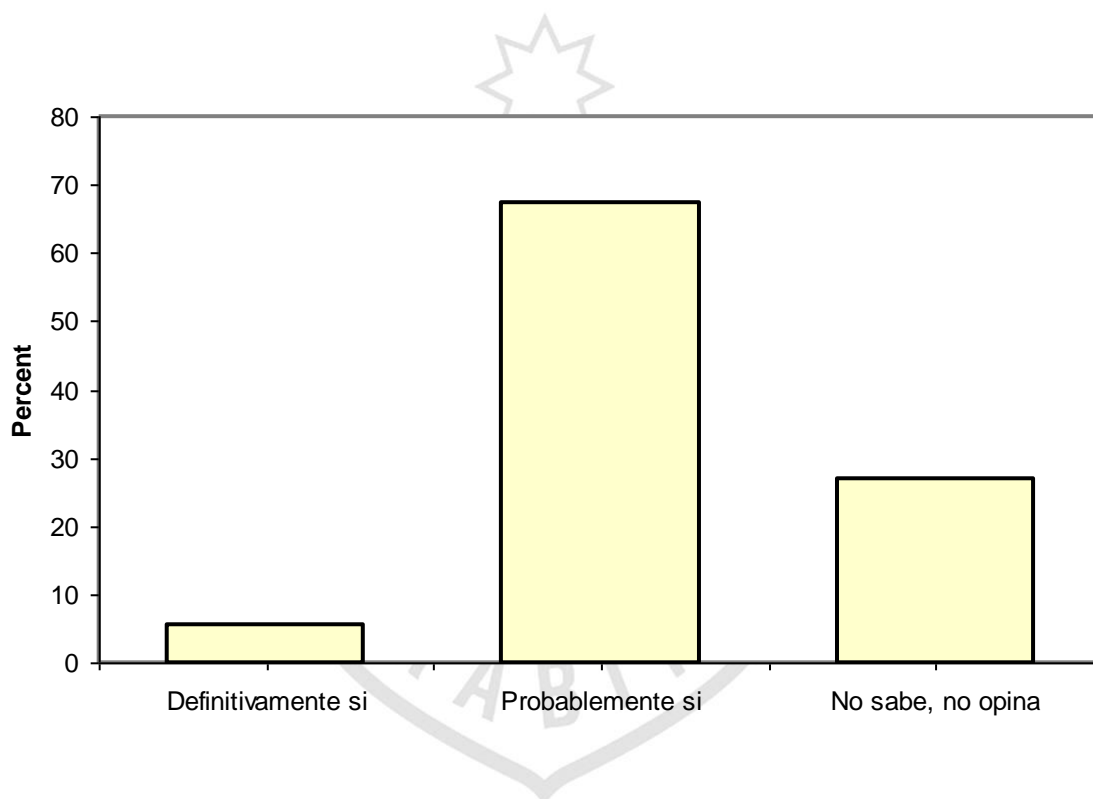
**Interpretación:**

El 70.1% eligieron la alternativa “si”, es decir, considera que la normatividad vigente para el Control Interno contribuye a alcanzar la eficiencia en la Sub Gerencia de Tesorería, el 24.4% de los encuestados eligió la alternativa “no” y el 5.5% manifestó que “desconoce” la normatividad vigente.



8.- A la pregunta: ¿Cree usted que la información que brinda el sistema de Control Interno contribuye a la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Definitivamente si	4	5.5	5.5	5.5
Probablemente si	50	67.5	67.5	73.0
No sabe, no opina	20	27.0	27.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

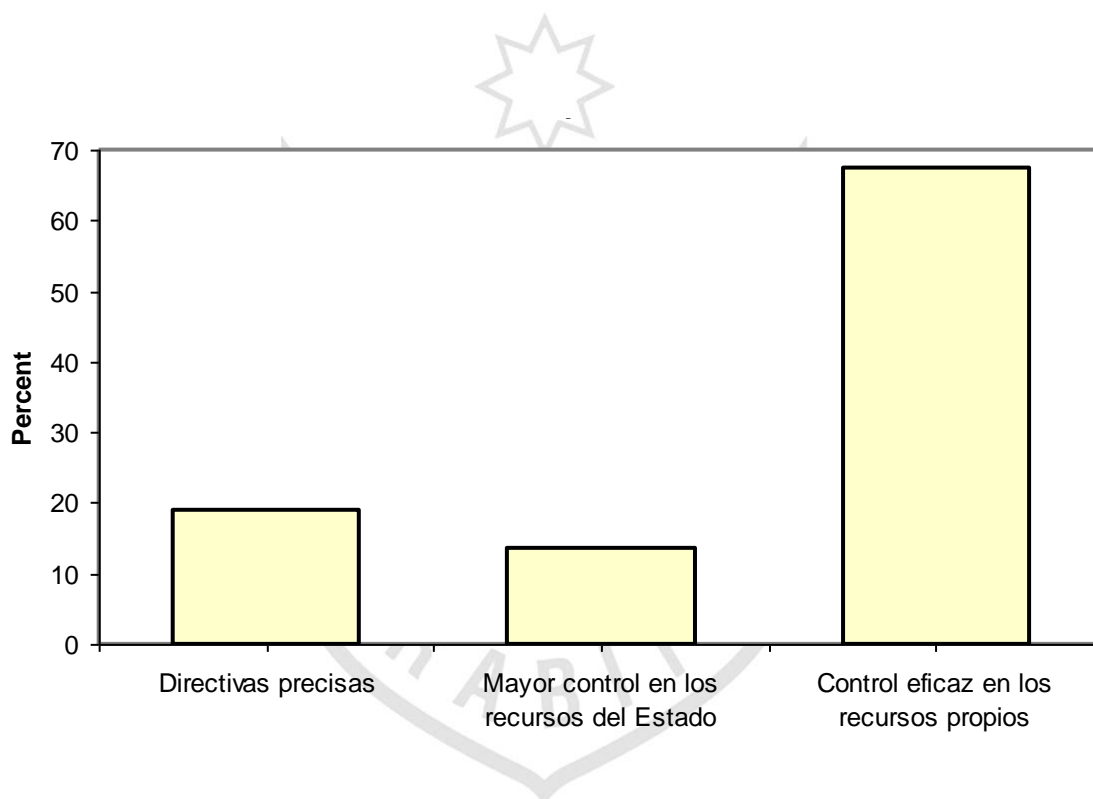


**Interpretación:**

El gráfico señala que el 67.5% de los encuestados eligió la alternativa “probablemente si”, el 27.0% eligió la alternativa “no sabe, no opina” y finalmente el 5.5% de los encuestados eligió la alternativa “definitivamente si”.

**9.- A la pregunta: ¿En cuál de los aspectos que a continuación se le presenta debe mejorar el Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Directivas precisas	14	18.9	18.9	18.9
Mayor control en los recursos del Estado	10	13.6	13.6	32.5
Control eficaz en los recursos propios	50	67.5	67.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

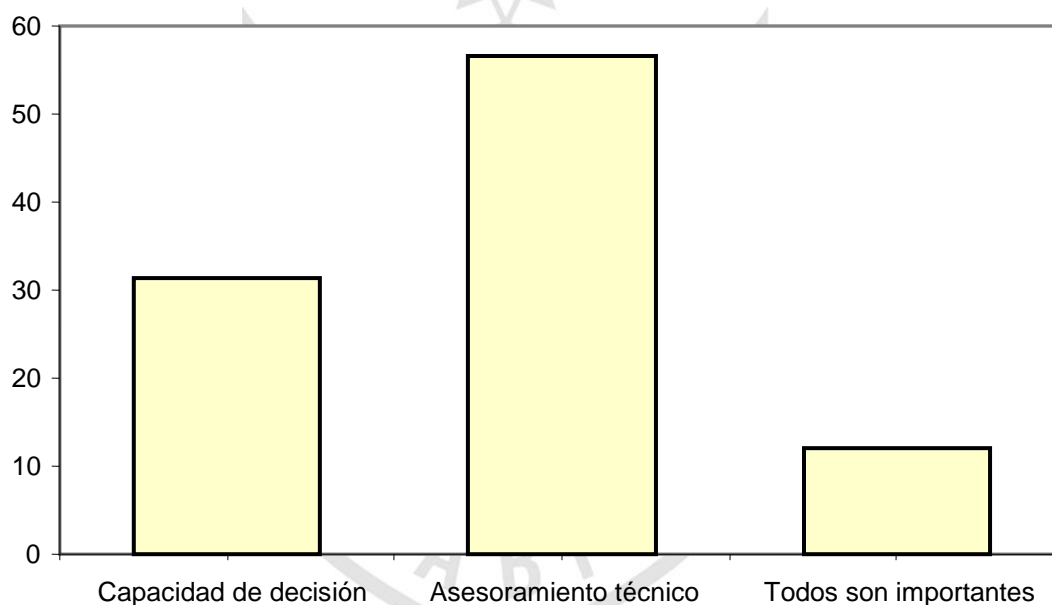


**Interpretación:**

El 67.5% manifiesta que el “control eficaz en los recursos propios” debe mejorar el Control Interno en la Sub Gerencia de Tesorería, el 18.9% eligió “directivas precisas” y finalmente el 13.6% opinó por un “mayor control en los recursos del Estado”.

**10.- A la pregunta: ¿Qué aspectos considera usted es el más importante en la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Capacidad de decisión	23	31.4	31.4	31.4
Asesoramiento técnico	42	56.5	56.5	87.9
Todos son importantes	9	12.1	12.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

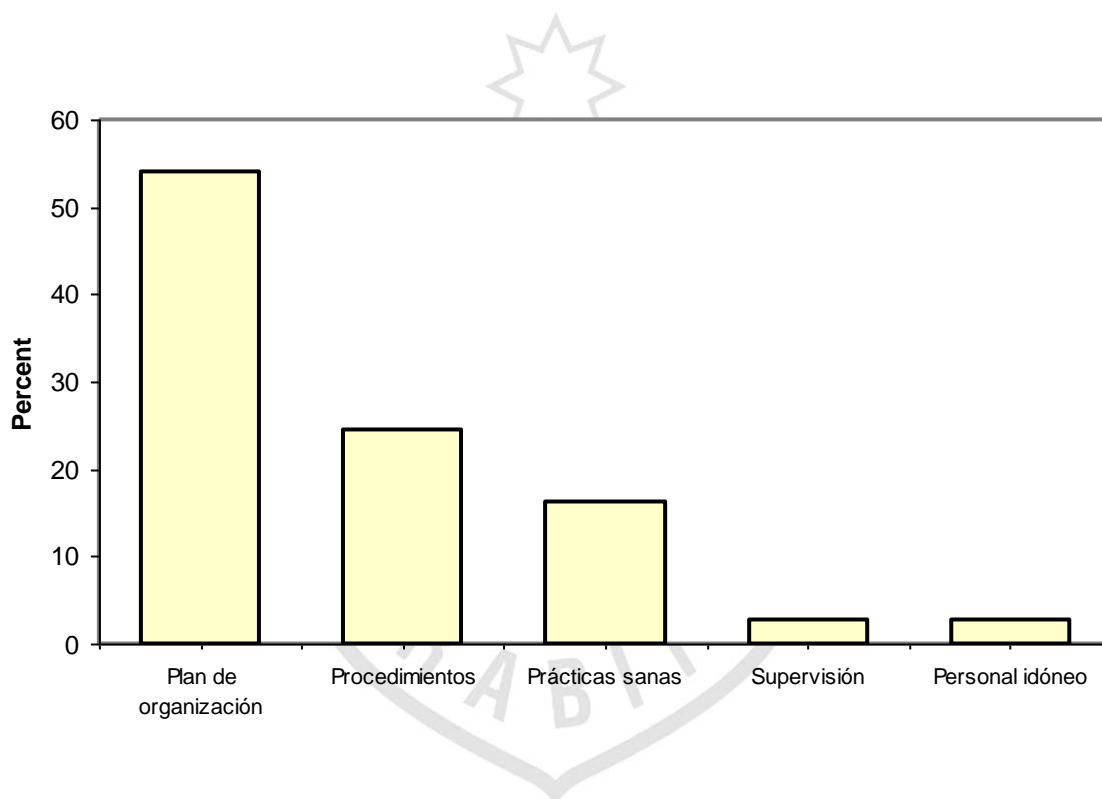


**Interpretación:**

De la interpretación del cuadro se observa que, a esta pregunta los encuestados en un 56.5% opinan marcando la alternativa “asesoramiento técnico”, el 31.4% eligió la alternativa “capacidad de decisión” y finalmente el 12.1% marcó la alternativa “todos son importantes”.

**11.- A la pregunta: ¿Cuál de los siguientes elementos del Control Interno considera usted que puede ser el más importante en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Plan de organización	40	54.0	54.0	54.0
Procedimientos	18	24.4	24.4	78.4
Prácticas sanas	12	16.2	16.2	94.6
Supervisión	2	2.7	2.7	97.3
Personal idóneo	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

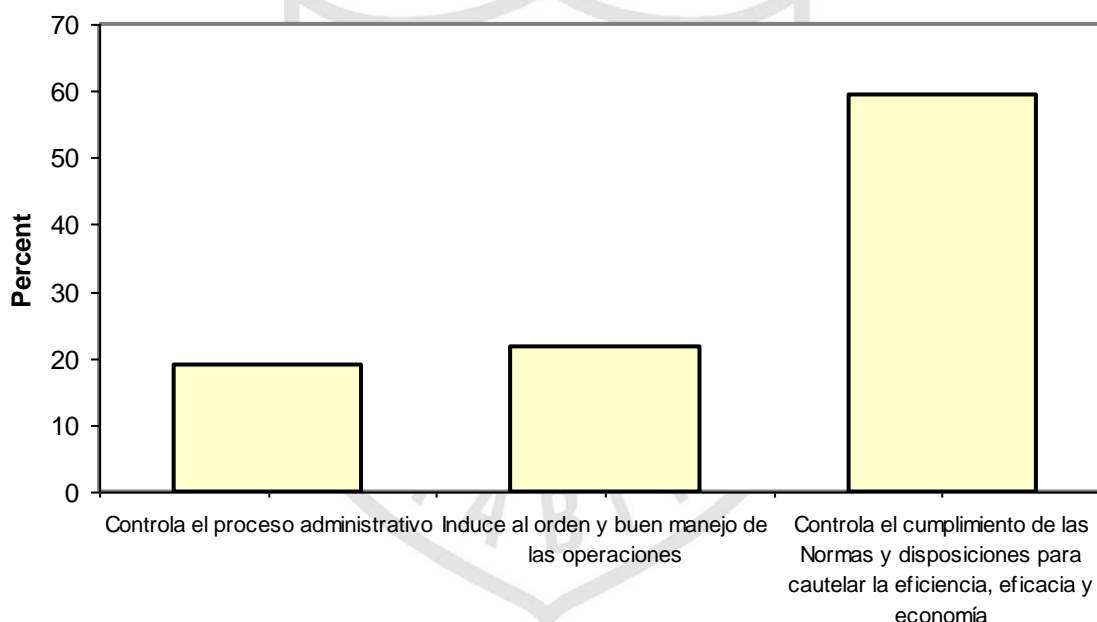


**Interpretación:**

De acuerdo con las preguntas formuladas, se tiene que el 54.0% expresa que es el “plan de organización”, el 24.4% de los encuestados opinan que son los “procedimientos”, el 16.2% de los encuestados eligió las “prácticas sanas” y por otro lado, el 2.7% eligió la “suspensión”; y otro 2.7% de los encuestados se inclinó por el “personal idóneo”.

**12.- A la pregunta: ¿Por qué es importante el Control Interno en las organizaciones de las entidades públicas?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Controla el proceso administrativo	14	18.9	18.9	18.9
	Induce al orden y buen manejo de las operaciones	16	21.6	21.6	40.5
	Controla el cumplimiento de las Normas y disposiciones para cautelar la eficiencia, eficacia y economía	44	59.5	59.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

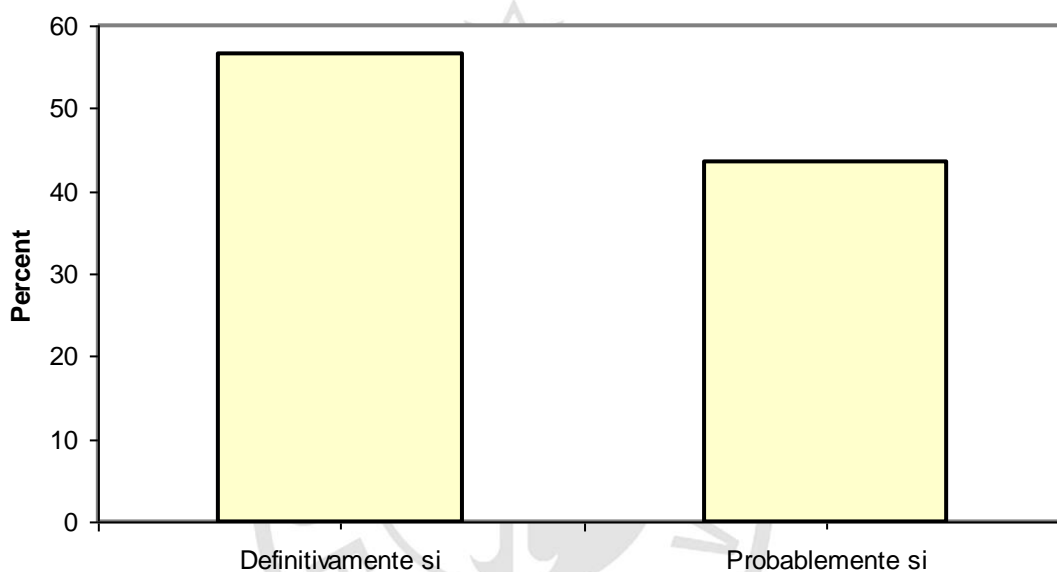


**Interpretación:**

El cuadro estadístico señala que, el 59.5% de los encuestados precisan que “controla el cumplimiento de las normas y disposiciones para cautelar la eficiencia, eficacia y economía”, el 21.6% de los encuestados opinan que “induce al orden y buen manejo de las operaciones” y un 18.9% señaló que “controla el proceso administrativo”.

**13.- A la pregunta: ¿Precise usted, si las normas de Control Interno permiten el mejoramiento en un Gobierno Local?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Definitivamente si	42	56.5	56.5	56.5
	Probablemente si	32	43.5	43.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

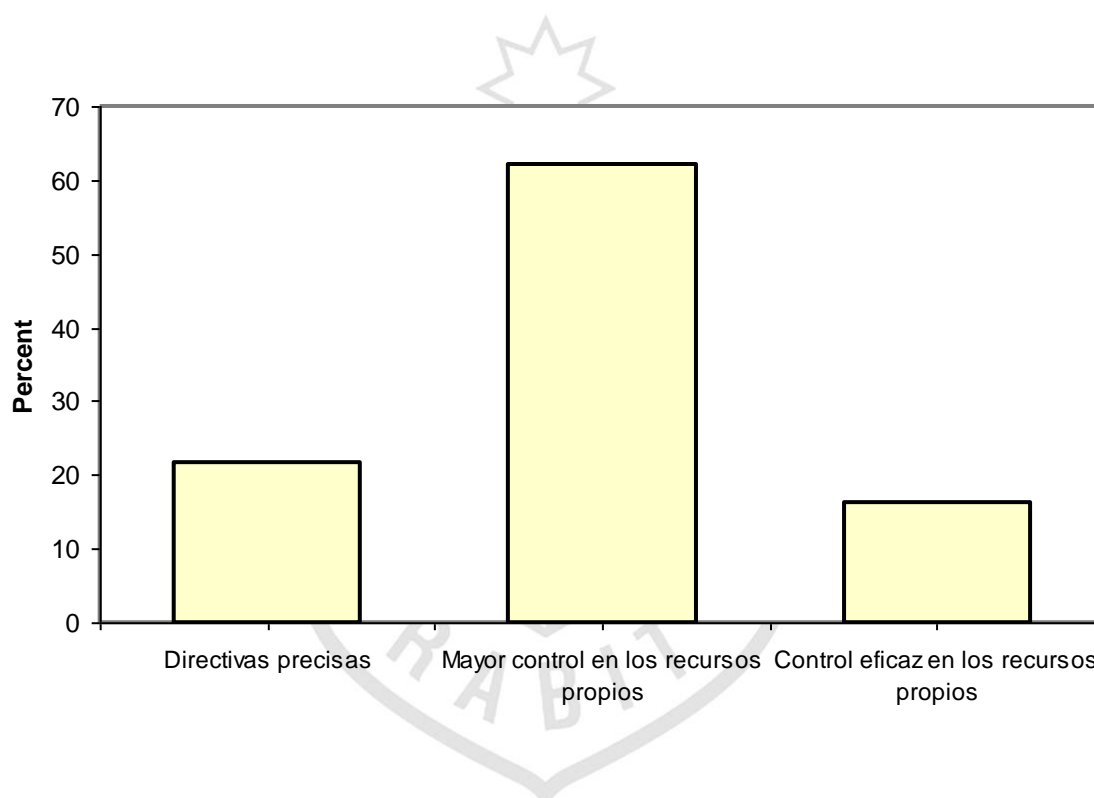


**Interpretación:**

En relación a la pregunta señalada se tiene que, el 56.5% de los encuestados, opinan que “definitivamente si”, que las normas de Control Interno permiten el mejoramiento en un gobierno local y el 43.5% indican “probablemente si”.

**14.- A la pregunta: ¿En cuál de los aspectos que a continuación se les presentan debe mejorar el Control Interno?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Directivas precisas	16	21.6	21.6	21.6
Mayor control en los recursos propios	46	62.2	62.2	83.8
Control eficaz en los recursos propios	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	



**Interpretación:**

En relación a esta pregunta se observa que, un 62.2% de los encuestados opinan por un “mayor control en los recursos propios”, un 21.6% manifestó “directivas precisas” y un 16.2% señaló que es el “control eficaz en los recursos propios”.

**15.- A la pregunta: ¿Los procedimientos de Control Interno permiten optimizar la Administración del Gobierno Local?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	54	73.0	73.0	73.0
	No	20	27.0	27.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	



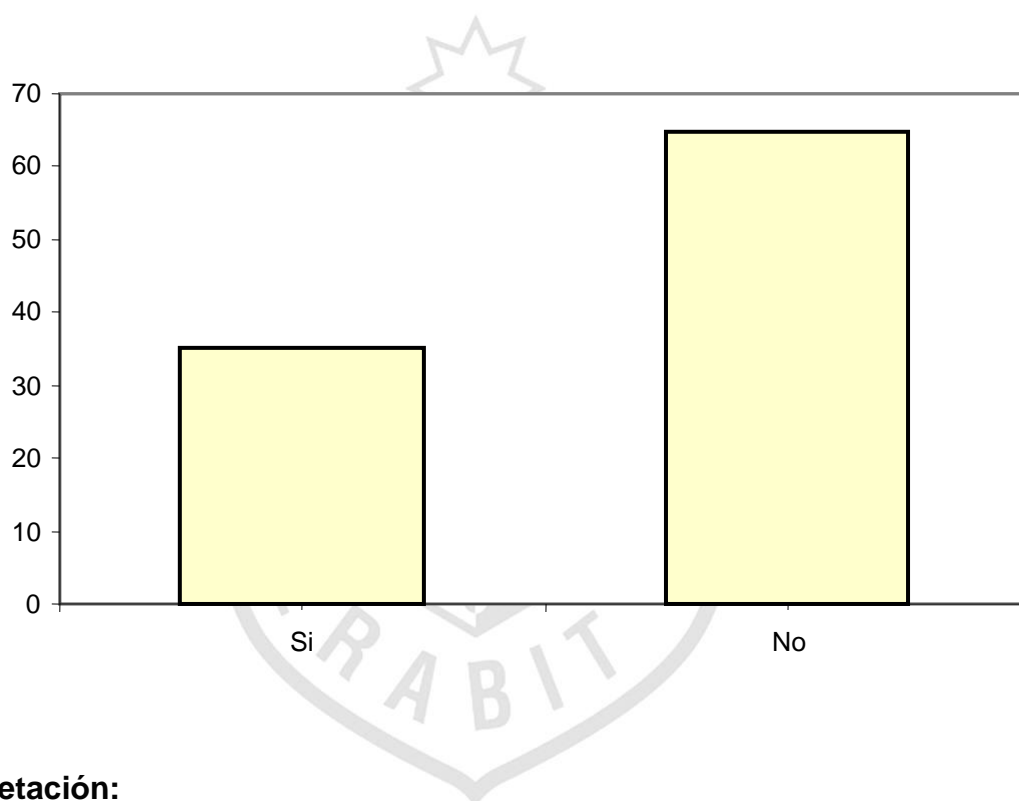
**Interpretación:**

El 73% manifiesta que si, que los procedimientos de Control Interno permiten optimizar la administración del gobierno local, y el 27% de los encuestados opina lo contrario.



16.- A la pregunta: ¿Cree usted que el seguimiento de las medidas correctivas se realizan en forma oportuna?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	26	35.2	35.2	35.2
No	48	64.8	64.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

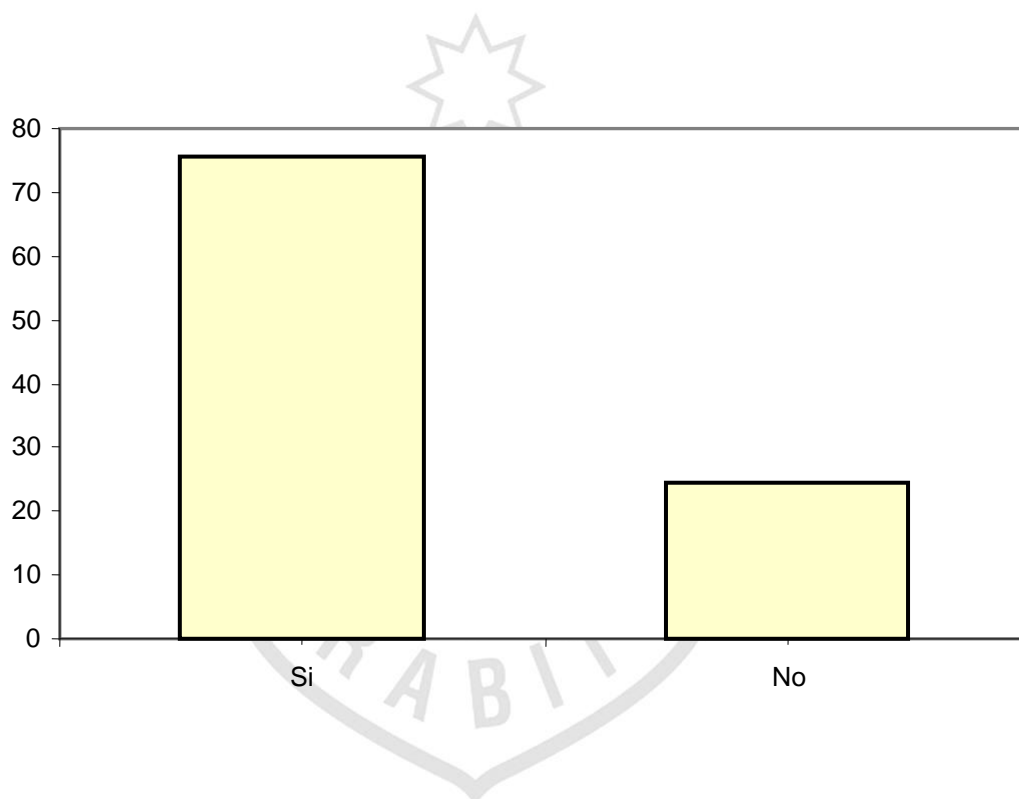


**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados representada por el 64.8% eligió la alternativa “si”, que el seguimiento de las medidas correctivas se realizan en forma oportuna; mientras que un 35.2% de los encuestados opinó por la alternativa “no”.

**17.- A la pregunta: ¿Cree usted que las medidas correctivas indicadas en los informes de Control son las más importantes para el gobierno local?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	56	75.6	75.6	75.6
No	18	24.4	24.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

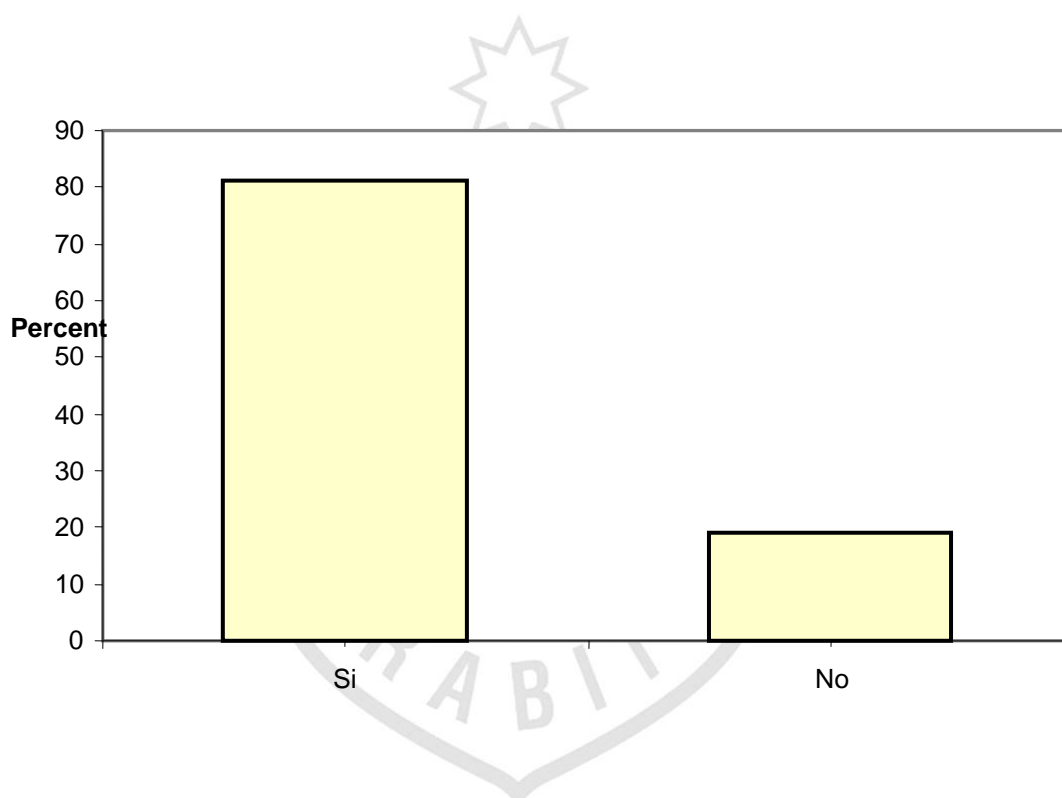


**Interpretación:**

De la encuesta realizada se determinó que, el 75.6% señala que “si”, que las medidas correctivas indicadas en los informes de control son las más importantes para el gobierno local; mientras que el 24.4% optó por la alternativa “no”.

**18.- A la pregunta: ¿Considera usted que los objetivos de las acciones de control tienden a mejorar la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	60	81.1	81.1	81.1
No	14	18.9	18.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

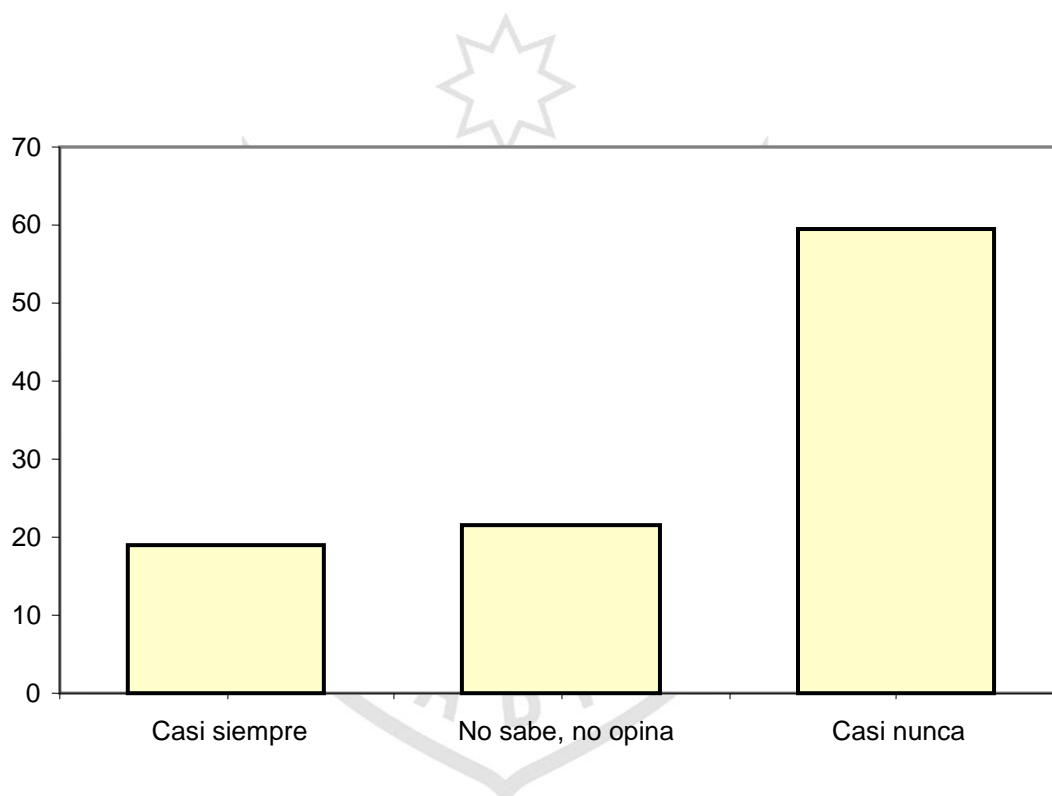


**Interpretación:**

En la relación a la pregunta indicada se tiene que, el 81.1% de la población encuestada opina que “si” y el 18.9% de los encuestados opinó en forma negativa.

**19.- A la pregunta: ¿Se respeta el tiempo programado en el planeamiento para realizar una acción de control en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Casi siempre	14	18.9	18.9	18.9
No sabe, no opina	16	21.6	21.6	40.5
Casi nunca	44	59.5	59.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

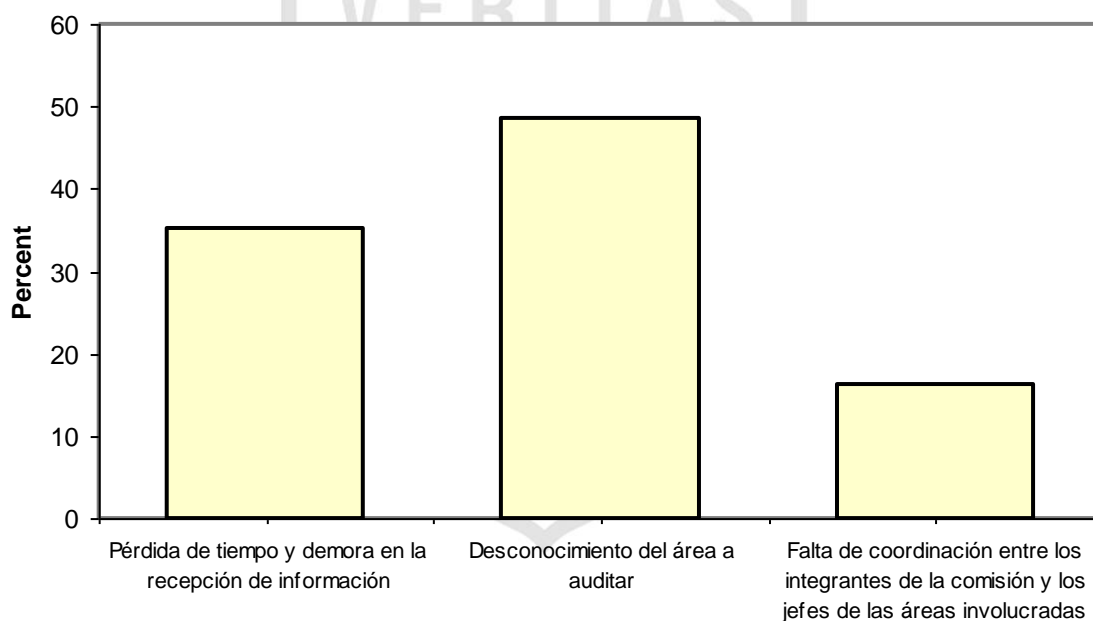


**Interpretación:**

El gráfico señala que, el 59.5% opina que “casi nunca”, un 21.6% manifestó “no sabe, no opina” y un 18.9% opinó que “casi siempre” se respeta el tiempo programado en el planeamiento para realizar un Control Interno en la Sub Gerencia de Tesorería.

20.- A la pregunta: ¿Cuáles considera usted que son los principales contratiempos o dificultades que se presentan durante la ejecución de las acciones de control?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pérdida de tiempo y demora en la recepción de información	26	35.2	35.2	35.2
	Desconocimiento del área a auditar	36	48.6	48.6	83.8
	Falta de coordinación entre los integrantes de la comisión y los jefes de las áreas involucradas	12	16.2	16.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	



**Interpretación:**

El 48.6% indicó que es el “desconocimiento del área a auditar”, el 35.2% manifestó que es la “pérdida de tiempo y demora en la recepción de información” y el 16.2% de los encuestados señaló que es la “falta de coordinación entre los integrantes de la comisión y los jefes de las áreas involucradas”.

21.- A la pregunta: ¿Diga usted si las normas del Control Interno contribuyen con una adecuada toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Definitivamente si	54	73.0	73.0	73.0
Probablemente si	20	27.0	27.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

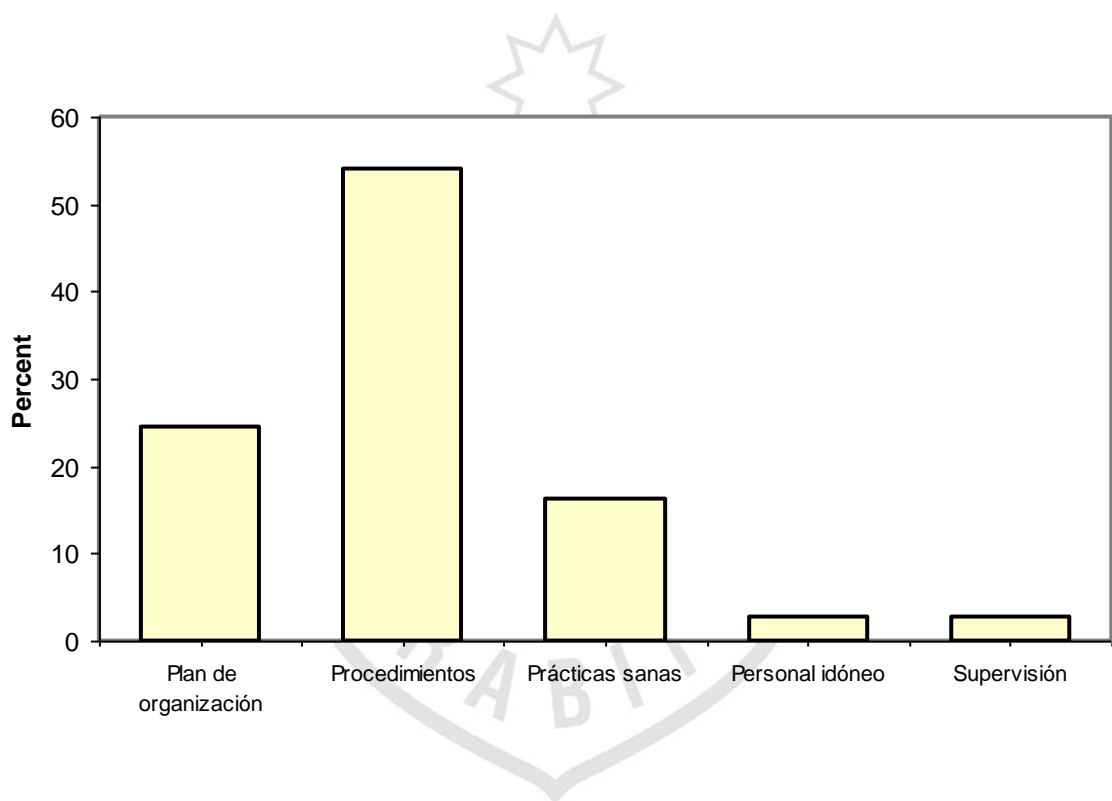


**Interpretación:**

El 73.0% de los encuestados manifestó que definitivamente estas normas de Control Interno si contribuyen con una adecuada toma de decisiones y por otro lado, el 27.0% de los encuestados señaló que las normas de Control Interno probablemente si contribuyen con la adecuada toma de decisiones.

**22.- A la pregunta: ¿Cuál de los siguientes elementos del Control Interno considera usted que puede ser el más importante?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Plan de organización	18	24.4	24.4	24.4
	Procedimientos	40	54.0	54.0	78.4
	Prácticas sanas	12	16.2	16.2	94.6
	Personal idóneo	2	2.7	2.7	97.3
	Supervisión	2	2.7	2.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

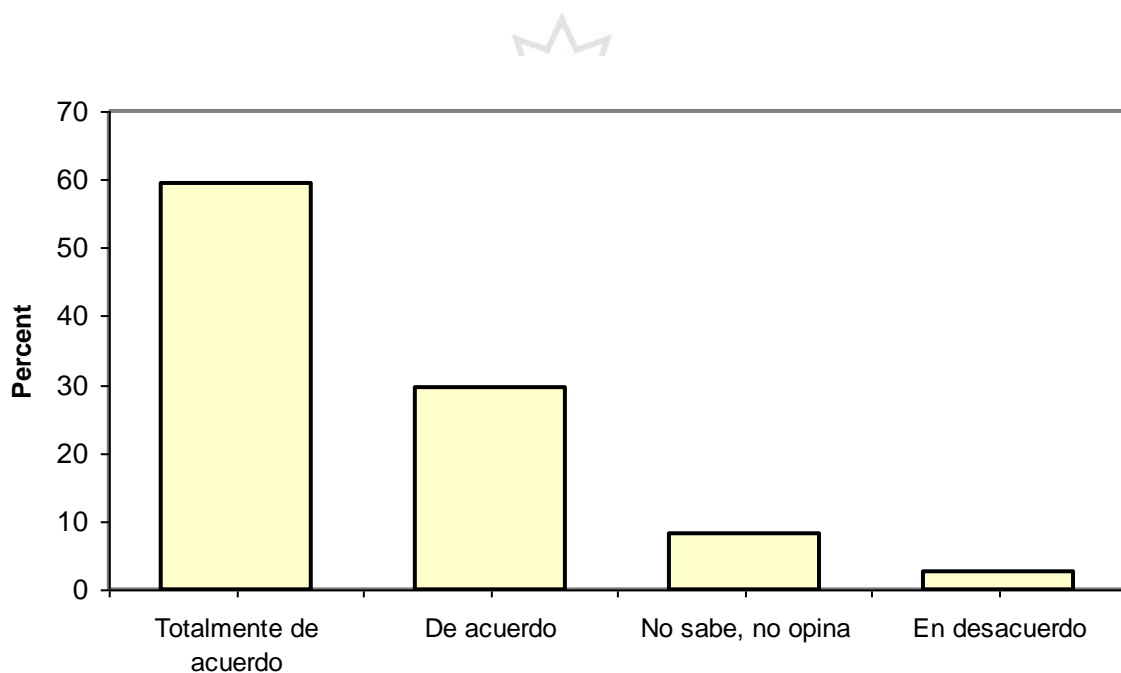


**Interpretación:**

Se obtuvo el siguiente resultado del total de encuestados, el 54.0% indicó que los “procedimientos”, un 24.4% manifestó que es el “plan de organización”, mientras que el 16.2% de los encuestados señaló que son las “prácticas sanas”, asimismo, el 2.7% indicó que el “personal idóneo” y por último, el 2.7% opinó que la supervisión es el elemento de más importancia del Control Interno.

23.- A la pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que las herramientas de Control Interno contribuyen con la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	44	59.5	59.5	59.7
De acuerdo	22	29.7	29.7	89.4
No sabe, no opina	6	8.1	8.1	97.5
En desacuerdo	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	



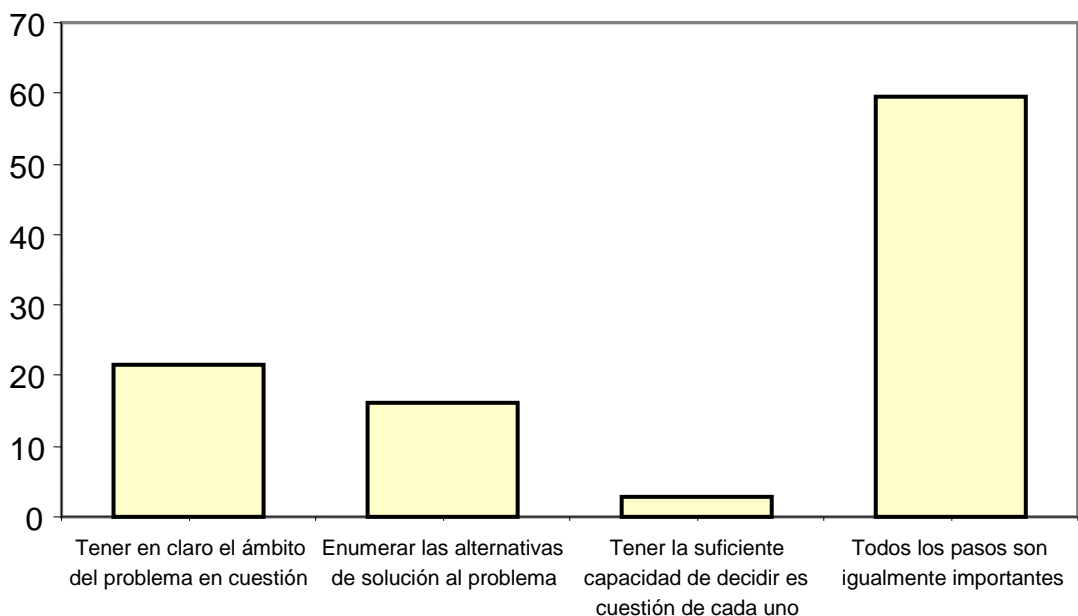
**Interpretación:**

El 59.5% de los encuestados opinó estar “totalmente de acuerdo”, mientras que un 29.7% de los encuestados manifestó estar “de acuerdo”, el 8.1% de los encuestados señaló que no sabe, no opina y finalmente, el 2.7% de los encuestados opinó estar “en desacuerdo”.



**24.- A la pregunta: ¿Qué aspecto considera usted es el más importante para tomar una decisión?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tener en claro el ámbito del problema en cuestión	16	21.6	21.6	21.6
Enumerar las alternativas de solución al problema	12	16.2	16.2	37.8
Tener la suficiente capacidad de decidir es cuestión de cada uno	2	2.7	2.7	40.5
Todos los pasos son igualmente importantes	44	59.5	59.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

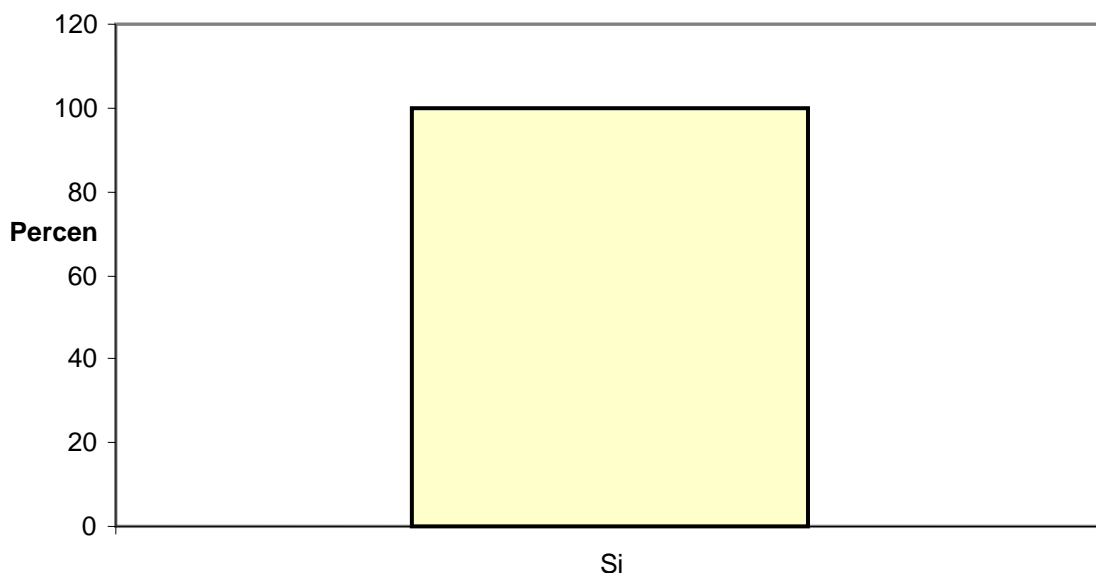


**Interpretación:**

El 59.5% de los encuestados manifestó que “todos los pasos son igualmente importantes”, asimismo el 21.6% eligió “tener en claro el ámbito del problema en cuestión”, el 16.2% señaló que “enumerar las alternativas de solución al problema” y solo un 2.7% opinó por “tener la suficiente capacidad de decidir es cuestión de cada uno”.

25.- A la pregunta: ¿Considera usted que la aplicación de métodos y técnicas del órgano de control institucional permiten detectar errores y plantear medidas correctivas en la Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	74	100.0	100.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

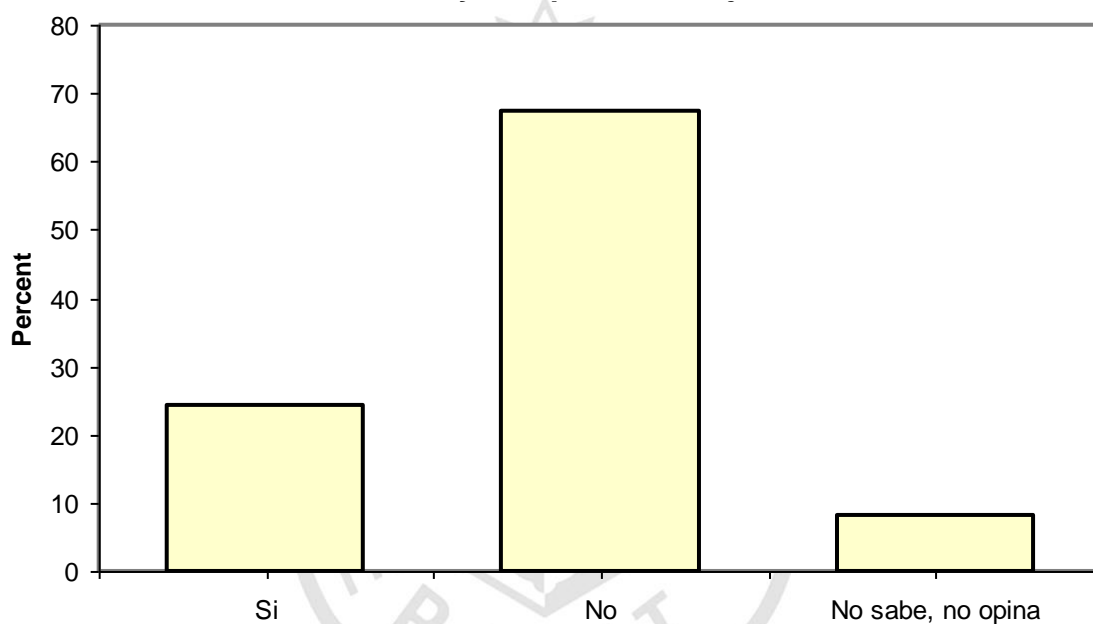


**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestó que la aplicación de métodos y técnicas de Control Interno permiten detectar errores y plantear medidas correctivas en la Municipalidad de Chorrillos.

26.- A la pregunta: ¿Considera usted que el Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería son suficientes y cumplen sus objetivos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	18	24.4	24.4	24.4
No	50	67.5	67.5	91.9
No sabe, no opina	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

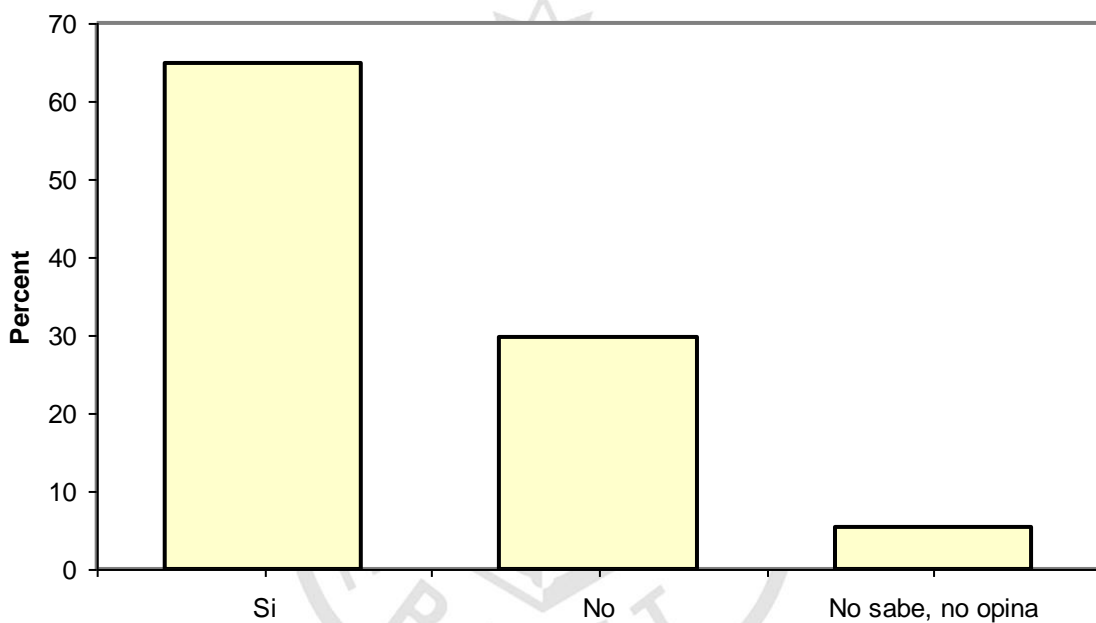


**Interpretación:**

El 67.5% de los encuestados manifestó que no, un 24.4% indica que si, que el Control Interno en la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería son suficientes y cumplen sus objetivos y sólo un 8.1% señaló que no sabe, no opina.

**27.- A la pregunta: ¿Considera usted que el examen del Control Interno en la Oficina de Auditoría se establece por objetivos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	48	64.8	64.8	64.8
No	22	29.7	29.7	94.5
No sabe, no opina	4	5.5	5.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

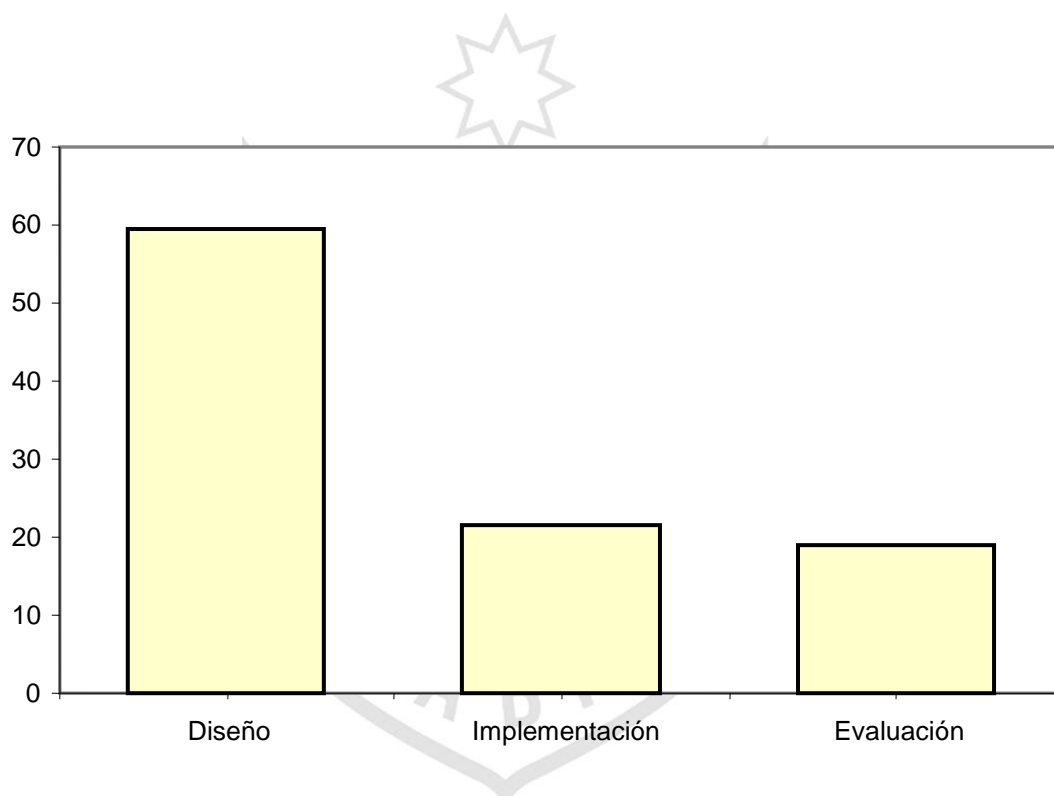


**Interpretación:**

Al verificar la información entregada por los encuestados, encontramos que el 64.8% opinó por la alternativa si, que el examen del Control Interno en la Oficina de Auditoría se establece por objetivos, un 29.7% señaló que es la alternativa no y finalmente el 5.5% opinó que no sabe, no opina.

28.- A la pregunta: ¿Cuál de las siguientes fases que se detallan a continuación es la más importante para un Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diseño	44	59.5	59.5	59.5
Implementación	16	21.6	21.6	81.1
Evaluación	14	18.9	18.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

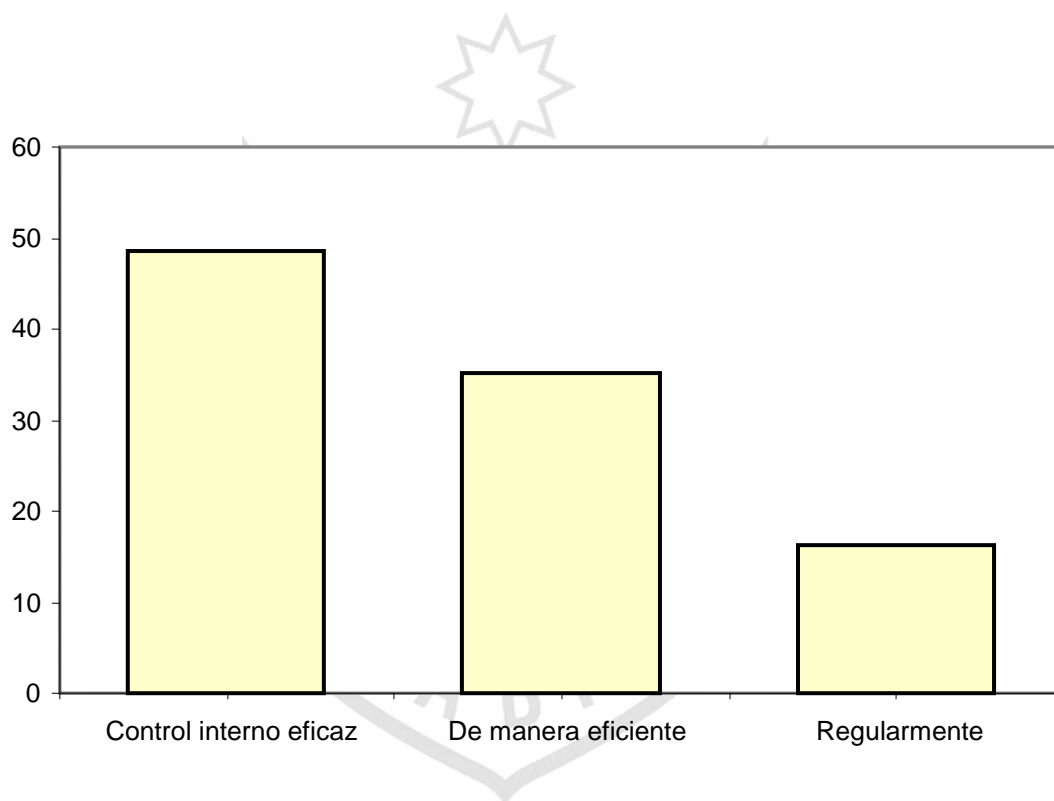


**Interpretación:**

Con relación a esta pregunta, un 59.5% respondió que la fase más importante para un control es el diseño, un 21.6% de los encuestados manifestó que la implementación es fundamental en el Control Interno, por otro lado, hubo un 18.9% que señaló que la evaluación es fundamental en un Control Interno.

**29.- A la pregunta: ¿Cuál es la consecuencia de establecer los objetivos del Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Control interno eficaz	36	48.6	48.6	48.6
De manera eficiente	26	35.2	35.2	83.8
Regularmente	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

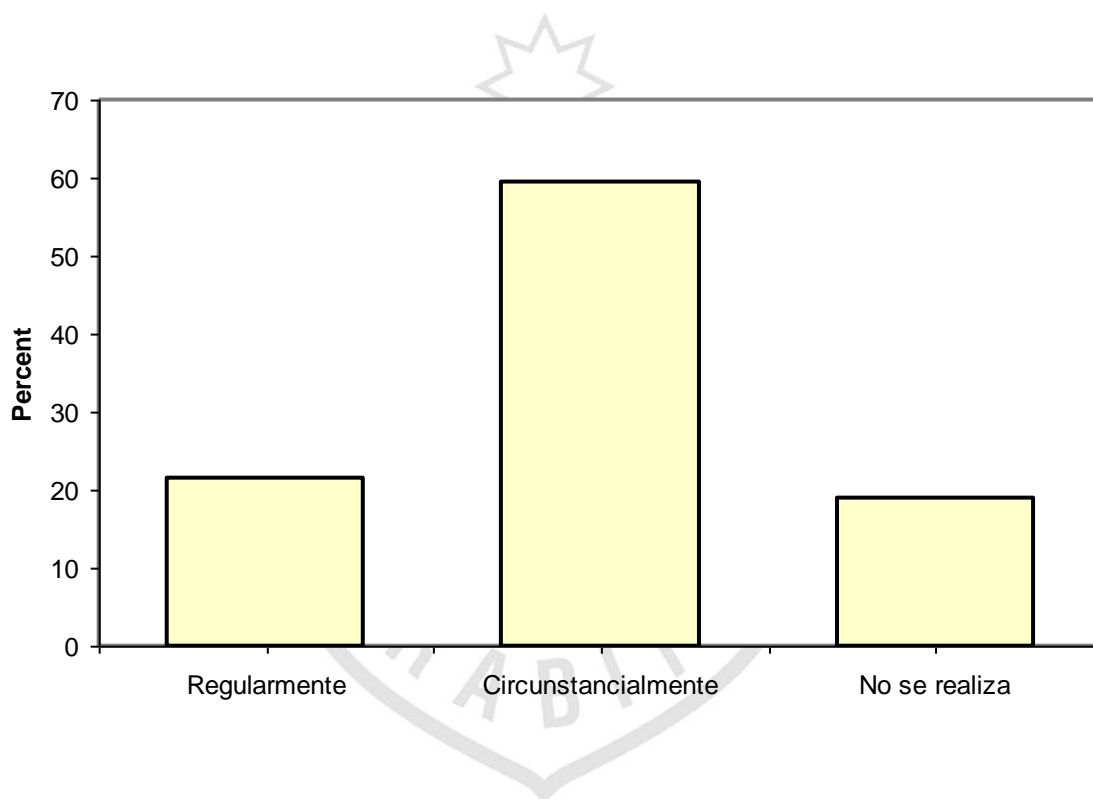


**Interpretación:**

De la interpretación del cuadro, se observa que a esta pregunta los encuestados respondieron en un 48.6% que la alternativa es el control interno eficaz, un 35.2% opinó por la alternativa de manera eficiente y finalmente, el 16.2% señaló que la alternativa es regularmente.

**30.- A la pregunta: ¿Realiza la Municipalidad la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Regularmente	16	21.6	21.6	21.6
Circunstancialmente	44	59.5	59.5	81.1
No se realiza	14	18.9	18.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	



**Interpretación:**

En relación a esta pregunta, se aprecia que el 59.5% de las personas encuestadas manifestó que circunstancialmente se hace la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de Control Interno en la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería, el 21.6% señaló que regularmente y el 18.9%, opinó que no se realiza la evaluación del cumplimiento señalado.

### 4.3 Contrastación de hipótesis

Las hipótesis han sido contrastadas mediante la prueba Ji Cuadrado, lo cual se demuestra mediante los siguientes pasos:

#### **Primera hipótesis**

Si existe asociación entre los objetivos del Control Interno, entonces influyen en la planificación de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

#### **1. Se formuló la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)**

Si existe asociación entre los objetivos del Control Interno, entonces NO influyen en la planificación de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

#### **2. Se formuló la hipótesis alternante**

Si existe asociación entre los objetivos del Control Interno, entonces SI influyen en la planificación de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

#### **3. Se fijó el nivel de significación ( $\alpha$ ) = 5%**

$$X^2_{t(4)g,l} = 9.488$$

#### **4. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$$

$$X^2_c = 10.878$$



**Donde:**

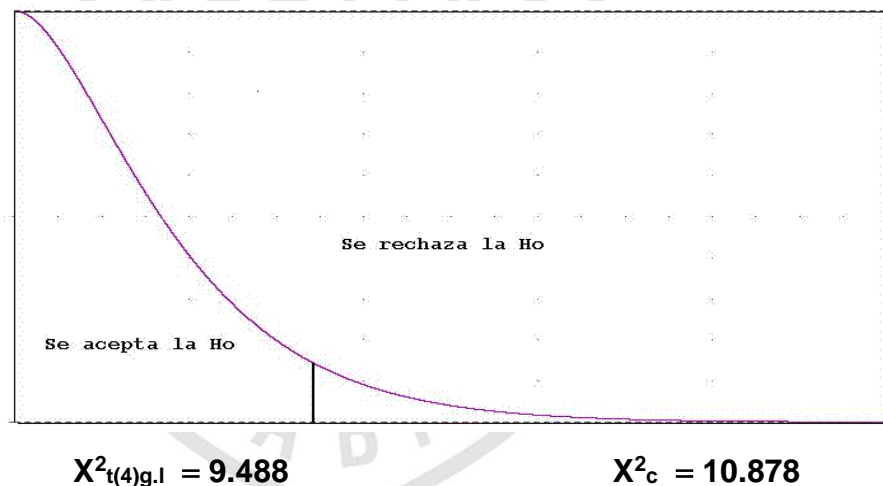
$O_i$  = Valor observado

$e_i$  = Valor esperado

$X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS versión 19, lo cual se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

## 5. Toma de decisiones

Se comparó los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



### Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternante, concluyendo que SI influyen en la planificación de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos, para tal efecto, se presentan las evidencias, tanto de la Tabla de Contingencia N° 01 como del resultado de la prueba estadística.

## Tabla de contingencia N° 01

**¿En su opinión un adecuado control permite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos? \*VERSUS\* ¿Usted considera que la normatividad vigente para el Control Interno contribuye a alcanzar la eficiencia en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?**

		¿Usted considera que la normatividad vigente para el Control Interno contribuye a alcanzar la eficiencia en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?			Total
		Si	No	Desconoce	
¿En su opinión un adecuado control permite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?	Si	44	7	1	52
	No	6	8	4	18
	Desconoce	0	3	1	4
Total		50	18	6	74

### Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,878	4	,025
Razón de verosimilitudes	9,337	4	,048
N de casos válidos	74		

### Segunda hipótesis

Si el planeamiento del Control Interno es eficaz, entonces permitirá mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

#### 1. Se formuló la hipótesis nula (Ho)

Si el planeamiento del Control Interno es eficaz, entonces NO permitirá mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

**2. Se formuló la hipótesis alternante**

Si el planeamiento del Control Interno es eficaz, entonces SI permitirá mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

**3. Se fijó el nivel de significación ( $\alpha$ ) = 5%**

$$X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = X^2_{(1)g.l} = 3.841$$

**4. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei \quad X^2_c = 5.637$$

Donde:

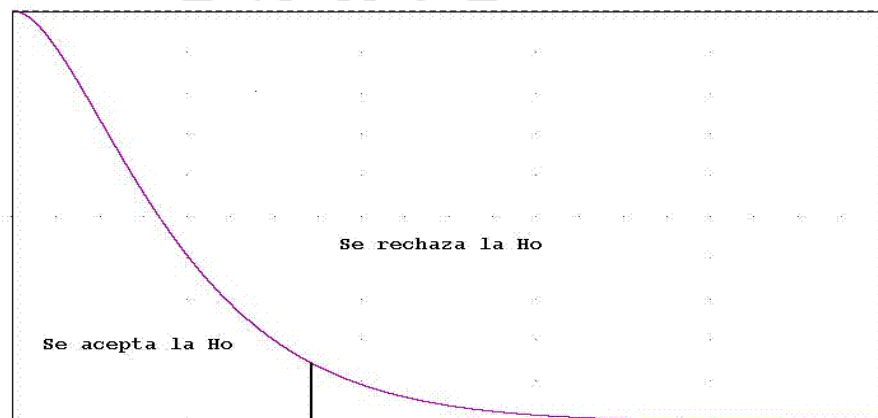
**O<sub>i</sub>** = Valor observado

**e<sub>i</sub>** = Valor esperado

**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS versión 19.

**5. Toma de decisiones**

Se comparó los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



$$X^2_{(1)g.l} = 3.841$$

$$X^2_c = 5.637$$

### Interpretación:

Con un nivel de significación del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir si el planeamiento del Control Interno es eficaz, entonces SI permitirá mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos; para tal efecto se presentan las evidencias, conformado por la Tabla de Contingencia como por la Prueba estadística Ji Cuadrado, precisando que la información ha sido procesada en el software estadístico SPSS versión 19.

### Tabla de contingencia Nº 02

**¿Está usted de acuerdo con el control de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos? \*versus\* ¿Considera usted que el Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería son suficientes y cumplen sus objetivos?**

		¿Considera usted que el Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería son suficientes y cumplen sus objetivos?			Total
		Si	No	No sabe, no opina	
¿Está usted de acuerdo con el control de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?	Si	10	1	7	18
	No	2	43	5	50
	No opina	4	0	2	6
Total		16	44	14	74

### Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,637	1	,016		
Corrección por continuidad	4,316	1	,035		
Razón de verosimilitudes	5,254	1	,020		
N de casos válidos	74				

### **Tercera hipótesis**

Si los procedimientos del Control Interno están bien estructurados, entonces optimizará la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

#### **1. Se formuló la hipótesis nula (Ho)**

Si los procedimientos del Control Interno están bien estructurados, entonces NO optimizará la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

#### **2. Se formuló la hipótesis alternante**

Si los procedimientos del Control Interno están bien estructurados, entonces SI optimizará la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

#### **3. Se fijó el nivel de significación ( $\alpha$ ) = 5%**

$$X^2_{(2)g,l} = 5.991$$

#### **4. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i \quad X^2_c = 11.098$$

**Donde:**

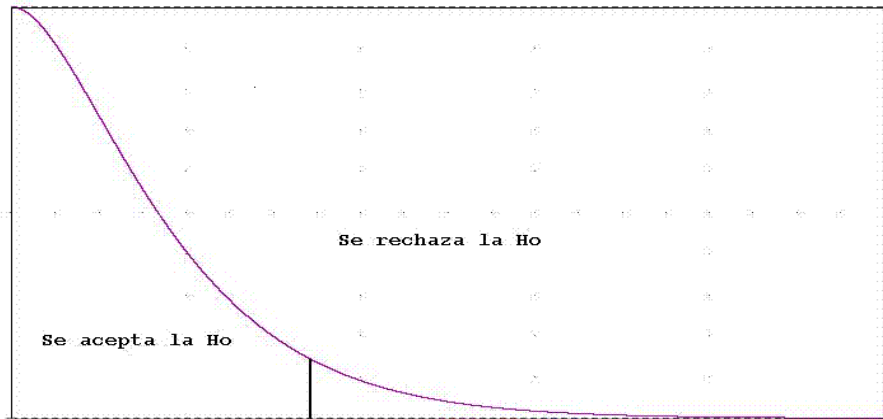
**O<sub>i</sub>** = Valor observado

**e<sub>i</sub>** = Valor esperado

**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS versión 19.

#### **5. Toma de decisiones**

Se comparó los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



$$X^2_{(2) g.l} = 5.991$$

$$X^2_c = 33,516$$

Con un nivel de significación del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir Si los procedimientos del Control Interno están bien estructurados, entonces optimizará la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos, lo cual se demuestra con las evidencias como la Tabla de Contingencia y el resultado de la Prueba estadística Chi Cuadrado.

### Tabla de contingencia N° 03

**¿Considera usted que los objetivos de las acciones del Control Interno tienden a mejorar la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos? \*VERSUS\* ¿Cree usted que el seguimiento de las medidas correctivas se realizan en forma oportuna?**

		¿Cree usted que el seguimiento de las medidas correctivas se realizan en forma oportuna?		
		Si	No	Total
¿Considera usted que los objetivos de las acciones del Control Interno tienden a mejorar la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?	Si	22	4	26
	No	38	10	48
	Total	60	14	74

### Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,516	2	,000
Razón de verosimilitudes	41,367	2	,000
Asociación lineal por lineal	993	1	,313
N de casos válidos	74		



#### 4.4 Caso práctico

### MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHORRILLOS

## “EXAMEN ESPECIAL A LOS GASTOS EFECTUADOS POR CONCEPTO DE VIÁTICOS POR COMISIÓN DE SERVICIOS, RACIONAMIENTO Y FONDOS FIJOS PARA CAJA CHICA PERÍODO 02.ENE.2010 AL 31.DIC.2011”

### INTRODUCCIÓN

#### 1. ORIGEN DEL EXAMEN

El “Examen Especial a los gastos efectuados por concepto de Viáticos por Comisión de Servicios, Racionamiento y Fondos Fijos para Caja Chica, período 02.Ene.2011 al 31.Dic.2011”, se ha realizado en cumplimiento al Plan Anual de Control para el Año 2011, aprobado con Resolución de Contraloría N° 046-2009-CG del 18.Feb.2009.

#### 2. NATURALEZA Y OBJETIVO DEL EXAMEN

La presente acción de control constituye un Examen Especial, y comprende los siguientes objetivos:

##### **Objetivo general**

Establecer si los gastos efectuados por concepto de viáticos por comisión de servicio, racionamiento y de los fondos fijos para caja chica, se encuentran debidamente sustentados y si los mismos se han autorizado y efectuado en el marco de las disposiciones legales aplicables que regulan su ejecución.



### **Objetivos específicos**

- a) Establecer si los gastos efectuados por concepto de viáticos por comisión de servicio se encuentran debidamente sustentados y si han sido autorizados en cumplimiento a las disposiciones que regulan su ejecución.
- b) Establecer si los gastos efectuados por concepto de racionamiento se encuentran debidamente sustentados y han sido autorizados en cumplimiento a la normativa aprobada para su ejecución.
- c) Establecer si los fondos fijos para caja chica se encuentran debidamente sustentados con la documentación pertinente y si los mismos han sido autorizados por los funcionarios competentes.

### **3. ALCANCE DEL EXAMEN**

El presente Examen Especial se efectúa de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental NAGU's, aprobada por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG de 22.Set.1995 y modificada mediante Resoluciones de Contraloría N°s. 246-95-CG de 28.Dic.95, 112-97-CG de 20.Jun.97 y 259-2000-CG de 13.Dic.2000, y comprendió la revisión y análisis selectivo de las operaciones, registros y documentos relacionados con los desembolsos efectuados por concepto de viáticos por comisión de servicio, pago de racionamiento y de los fondos fijos para caja chica, en el período enero – diciembre de 2011.

De otro lado, es necesario informar que durante el trabajo de campo se presentaron hechos que constituyeron limitaciones al alcance, impidiendo a los auditores formarse opinión sobre determinados procedimientos que requerían ser analizados, para fines de los objetivos del Examen Especial, como se detalla a continuación:

- Demora en la remisión de la información solicitada en forma oportuna y reiterativa por la Comisión de Auditoría.
- Entrega de documentación incompleta, lo que ha retrasado la ejecución de la acción de control.

Como resultado del Examen Especial, se evidenciaron indicios razonables de la comisión de delito, en los hechos consignados en las Observaciones N°s. 03 y 04 del presente informe, por lo que de conformidad con la NAGU 4.50: INFORME ESPECIAL, se han emitido los informes siguientes:

- Informe Especial N° 001-2011-02-0454 “Informe Especial relacionado con presuntas irregularidades en la Rendición de Gastos efectuados a través del Fondo Fijo para Caja Chica”.
- Informe Especial N° 002-2011-02-0454 “Informe Especial relacionado con presuntas irregularidades en la rendición de Gastos de Viáticos por Comisión de Servicio”.

#### **4. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE LA ENTIDAD**

##### **ANTECEDENTES**

La primera denominación oficial de Chorrillos fue la de "San Pedro de los Chorrillos", debido a las filtraciones de agua dulce que fluyen de los barrancos al lado de la Playa Agua Dulce y por ser un pueblo de pescadores, cuyo Santo Patrón es San Pedro.

La Fundación como pueblo data de 1,688, remontándose su origen a la época preincaica.

Alrededor del año 1,000 después de Cristo, se establecieron en las faldas del morro solar grupos humanos pertenecientes a la cultura Ichma, los

cuales formaron el curacazgo de Sulco o Armatambo. Ellos constituyeron un importante Centro Urbano denominado Ichimatampu, nombre que poco a poco fue derivando al de Armatambo. Los hallazgos arqueológicos demuestran que estos habitantes desarrollaron aptitudes para la pesca y la obtención de recursos marinos. El Pueblo Hispano de Chorrillos se fundó y comenzó a poblarse gracias a la donación de tierras que hiciera el Alférez Real Francisco Carrasco, a un grupo de pescadores que vinieron desde Huacho y la Villa de Surco y que fueron los primeros pobladores que construyeron sus habitaciones con características rústicas en este lugar. Durante la Colonia, Chorrillos constituyó una serie de haciendas y zonas de descanso para las familias españolas. También contribuyeron a la fama y prestigio de Chorrillos de esa época inmigrantes italianos, ingleses y franceses que se afirmaron por esta zona del Valle de Lima.

Chorrillos se creó como distrito mediante Ley de la República dada por la Convención Nacional y promulgada en el Callao por el Presidente Provisorio Gran Mariscal Don Ramón Castilla, el 02 de Enero de 1857.

El 25 de septiembre de 1901 el Gobierno de don Eduardo López de Romaña eleva al rango de Ciudad a la Villa de Chorrillos por haber cumplido los requisitos que se necesitan para lograr tal denominación.

Chorrillos Ciudad Heroica

Mediante Ley N° 14096 dada por el Congreso de la República durante el Segundo Gobierno del Doctor don Manuel Prado Ugarteche, se declaró a Chorrillos "ciudad heroica" por ser considerado junto con Barranco y Miraflores como el distrito de mayor importancia histórica ante los actos de heroísmo mostrados por su pueblo el 13 de enero de 1881 durante la Guerra con Chile y en la que se inmolaron mas de 4,000 chorrillanos en el histórico "morro solar".

## **BASE LEGAL**

La base legal sobre las cuales se sustenta el desarrollo de sus actividades y las decisiones que adopta la Entidad, son las siguientes:

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades vigente a partir del 27.Mayo.2003.
- Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones del año 2011.
- Ley N° 29142 de 21 .Dic.2011 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011.
- Ley N° 28411 del 25.Nov.2011 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- Directiva N° 002-2011-EF/77. 15: Directiva de Tesorería para Gobiernos Locales correspondiente al Año Fiscal 2011.
- Directiva N° 04-2011/MDCH denominada: “Normas para la Administración del Fondo Fijo para Caja Chica”, aprobada mediante Resolución de Alcaldía N° 06-2011/MDCH del 17.Mar.2011.
- Directiva N° 002-2011-MDCH denominada: “Normas y Procedimientos para Asignación de Gastos de Viaje en Comisión de Servicio en el ámbito nacional e internacional”, aprobada mediante Decreto de Alcaldía N° 002-2011-A/MDCH del 23 de febrero de 2011.
- Directiva N° 001-2011-MDCH, denominada “Otorgamiento de la Asignación por concepto de Racionamiento”, aprobada con Decreto de Alcaldía N° 001-2011-A/MDCH del 05 de enero de 2011.
- Directiva N° 004-2011/MDCH denominada: “Normas para la Administración del Fondo Fijo para Caja Chica”.
- Ley N° 27785 del 22.Jul.2002 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28716 del 18 de abril de 2006 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG: Aprueban Normas de Control Interno.

## 5. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS

En cumplimiento a la Norma de Auditoría Gubernamental NAGU 3.60 “Comunicación de Hallazgos”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 259-2000-CG del 07.DIC.2000, los hallazgos emergentes de la presente acción de control, fueron comunicados a los funcionarios, servidores y demás personal involucrados en la presente acción de control, a fin de darles la oportunidad de presentar sus comentarios y/o aclaraciones debidamente sustentadas, los mismos que fueron evaluados y considerados al emitirse el presente informe.

### OBSERVACIONES

**1. INADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA SUFRAGAR GASTOS POR COMISIÓN DE SERVICIO HA DEVENIDO EN LA NO RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS ANTICIPOS OTORGADOS POR ESTE CONCEPTO POR LA SUMA DE S/. 15,846.44 Y EN OTROS CASOS HAN SIDO RENDIDOS AL MARGEN DE LA NORMATIVA**

Del análisis y evaluación selectiva a la documentación que sustentan los desembolsos efectuados por concepto de anticipos otorgados para gastos por comisión de servicio, se ha determinado lo siguiente:

- 1.1. Que los saldos de la Cuenta 38: CARGAS DIFERIDAS de la Municipalidad Distrital de Chorrillos al 31 de diciembre de 2011, mantiene pendientes de rendición anticipos otorgados por viáticos en comisión de servicio por la suma de S/. 20,315.59, los que fueron rebajados contablemente por rendiciones efectuadas en el transcurso de la acción de control a la suma de S/. 15,846.44, sin que la Gerencia de Administración, durante esos períodos a cargo del Contador, en su período de gestión, respectivamente, hayan

adoptado las acciones necesarias para el recupero de los mismos, no obstante el tiempo transcurrido.

- 1.2 La Sub Gerencia de Contabilidad a cargo del Contador, no han cumplido con remitir mensualmente a la Gerencia de Administración y ésta a su vez a la Gerencia Municipal, un reporte de las personas que mantienen pendiente de rendición de cuentas anticipos otorgados por concepto de viáticos en comisión de servicio, con la finalidad que los precitados funcionarios se abstengan de autorizar viáticos de aquellas personas que no han cumplido con presentar la respectiva rendición de cuentas dentro del plazo establecido, así como adoptar las acciones pertinentes para su rendición. No obstante este hecho, los comisionados detallados en el anexo precedente estaban en la obligación de rendir cuenta de los anticipos otorgados en el plazo máximo de ocho (08) días calendarios de culminada la comisión, bajo responsabilidad por dicho incumplimiento.
- 1.3 Los anticipos otorgados en el ejercicio económico 2011 no han sido rendidos de acuerdo a lo exigido en la normativa vigente, considerando que los comisionados, el Gerente Municipal, el Asesor de Alcaldía, el Jefe de la Oficina de Planificación y Desarrollo y el Jefe de la Oficina de Personal, entre otros han presentado Declaraciones Juradas como sustento del gasto efectuado por concepto de racionamiento y en otros casos por movilidad que excede la escala establecida, el lugar fue a la Municipalidad Metropolitana de Lima y a la Municipalidad Provincial del Callao, lugares donde si fue posible haber obtenido comprobantes de pago reconocidos y emitidos de conformidad con lo establecido por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, sin embargo de la evaluación selectiva efectuada a los anticipos otorgados por este concepto en el año 2011, se observó que las

precitadas personas sustentaron gastos bajo esta modalidad, por un monto ascendente a la suma de S/. 6,187.20, documentos que a su vez no cuentan con las autorizaciones correspondientes de sus entonces jefes inmediatos de los comisionados y demás funcionarios responsables de su autorización, no obstante dichas Declaraciones Juradas fueron aceptados en estas condiciones como sustento del gasto al efectuarse las rendiciones de cuenta, sin haber sido cuestionadas las mismas por la Sub Gerencia de Contabilidad ni por Gerencia de Administración y Finanzas.

- 1.4 Mediante Decreto de Alcaldía N° 002-2004-MDCH del 23.Feb.2004 se aprobó la Directiva N° 002-2004-MDCH, denominada “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACIÓN DE GASTOS POR VIAJE EN COMISIÓN DE SERVICIO EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL”, la misma que no obstante haber sido elaborada en base a la normativa del año 2004, como son: Ley N° 27209 - Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Directiva N° 002-2003-EF/76.01 “Directiva para la Ejecución y Control de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales del Año Fiscal 2003”, Ley N° 28128 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2004” y la Resolución Directoral N° 087-2003-EF/77.15 que aprueba la “Directiva de Tesorería para el Año Fiscal 2004”, sin embargo se mantuvo su vigencia en el año 2005, 2006 hasta el mes de junio de 2007, que se derogó la misma mediante Decreto de Alcaldía N° 015-2007-A/MDCH del 19 de junio de 2007 y a su vez se aprueba la Directiva N° 008-2007-MDCH, denominada “Normas y Procedimientos para la Asignación de Gastos en Comisión de Servicio en el Ambito Nacional e Internacional”, la que se encuentra vigente a la fecha, la misma que ha sido elaborada y aprobada sin subsanar los hechos materia de observación, hechos que son de responsabilidad de la administración municipal.

En razón de lo expuesto, no existe concordancia entre la normativa aprobada por la Municipalidad y lo establecido en la Directivas aprobadas por la Dirección Nacional del Tesoro Público, según como se detalla:

- El numeral 7.1.8 de la Directiva N° 002-2004-A/MDCH aprobado con Decreto de Alcaldía N° 002-2004-A/MDCH del 23.Feb.2004 precisa: “concluido el viaje en comisión de servicio, el Señor Alcalde, Regidor, Directivo, Funcionario, Servidor Municipal comisionado presentará en un plazo no mayor de ocho (08) días útiles posteriores a la culminación de la fecha de retomo, el informe correspondiente y la rendición de cuentas con documentos que sustenten el gasto de acuerdo al Reglamento de Comprobantes de Pago y la Ley Anual de Presupuesto. Debe presentar lo siguiente:

Factura o Boletas de Venta

Boleta o Recibo de Pasajes / Boleto de Viaje

Declaración Jurada Simple.

En los citados documentos no se aceptarán enmendaduras.

Asimismo, en el numeral 7.1.6 señala: La presentación de la declaración jurada como documento sustentatorio del gasto no excederá a lo dispuesto por la Ley de Presupuesto de cada año para todo el período que dure la comisión”.

Al respecto, mediante Resolución Directoral N° 007-2006-EF/77.15 de fecha 10 de Febrero de 2006, la Dirección Nacional del Tesoro Público aprobó la Directiva N° 002-2006-EF/77.15, la misma que en contravención a la normativa interna antes señalada, en el numeral 49.3 del Artículo 49° Aplicación de



intereses por pagos indebidos o en exceso y viáticos no utilizados, establece: “Cuando la comisión de servicio se desarrolla en el interior del país, el plazo máximo para la rendición de cuenta de viáticos es de ocho (08) días calendario después de su culminación; si la comisión es en el exterior el plazo máximo es de quince (15) días calendario “.

A fin de asegurar la rendición o devolución del anticipo otorgado, en resguardo de los fondos públicos, dicha normativa agrega: “En el formato de entrega de viáticos, debe consignarse la autorización expresa de su perceptor, para efectos de que, ante el incumplimiento de hacer efectiva la devolución de viáticos no utilizados en el plazo señalado, la Municipalidad efectúe la retención correspondiente a través de la respectiva Planilla Única de Pagos, independientemente de las medidas aplicables respecto de dicho incumplimiento hecho que se omitió en el Formato de entrega de viáticos del año 2006, al no haber sido actualizada la directiva interna, lo que no ha permitido el recupero de los anticipos otorgados y no rendidos hasta la fecha.

Asimismo, el Artículo 51°.- Uso excepcional de Declaración Jurada para sustentar gastos de la Directiva N° 007-2006-EF/77.15 establece lo siguiente:

“La Declaración Jurada es un documento sustentatorio de gastos únicamente cuando se trate de casos, lugares o conceptos en los que no sea posible obtener facturas, boletas de venta u otros comprobantes de pago reconocidos y emitidos de conformidad con lo establecido por la SUNAT.

**2. SE HAN EFECTUADO PAGOS POR CONCEPTO DE RACIONAMIENTO SIN TENER EN CUENTA LAS FORMALIDADES O PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN LA DIRECTIVA INTERNA QUE NORMABA SU OTORGAMIENTO**

De la evaluación selectiva a la documentación que sustenta los pagos efectuados durante el ejercicio 2011 por concepto de racionamiento a los servidores de la Municipalidad Distrital de Chorrillos que realizaron labores fuera del horario normal de trabajo, se ha determinado que no se ha cumplido con los procedimientos establecidos en la normativa interna aprobada por la Municipalidad, situación que se expone a continuación:

**2.1 De la autorización para laborar fuera del horario normal de trabajo**

Que la Gerencia Municipal en el año 2011 ha autorizado el pago de racionamiento al personal de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad que laboren fuera del horario normal de trabajo, sin embargo, las precitadas autorizaciones las efectuaron sin que se cumpla con los requisitos exigidos en la normativa aprobada para tal efecto, según como se detalla:

2.1.1 Algunas autorizaciones solicitadas por los jefes de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad, para desarrollar labores fuera del horario normal de trabajo, no han cumplido con justificar la real necesidad del servicio que amerite su autorización.

2.1.2 Se autorizó mensualmente dicha jornada laboral a una mayor cantidad de servidores municipales por cada unidad orgánica, contraviniendo la normativa aprobada para tal efecto, la misma que establecía como máximo a dos (02) servidores por unidad orgánica con un máximo de 20 días por servidor, sin embargo se aprobó y pagó a un mayor número de servidores

municipales, sin haber exigido previamente y con la fundamentación correspondiente al jefe responsable de la unidad orgánica correspondiente, la necesidad de aprobar a un mayor número de servidores, según como se muestra seguidamente:

**CUADRO N° 1**

<b>UNIDADES ORGÁNICAS</b>	<b>Máximo de Servidores</b>	<b>Ejecutado</b>
<b>DESPACHO DE ALCALDÍA</b>	2	4
<b>GERENCIA MUNICIPAL</b>	2	3
– Oficina de Secretaría General	2	3
<b>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN</b>	2	4
– Sub Gerencia de Personal	2	3
– Sub Gerencia de Contabilidad	2	3
– Sub Gerencia de Logística	2	11
– Sub Gerencia de Informática	2	3
<b>GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA</b>	2	3
<b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PPTO</b>	2	3

2.1.3 Se autorizó la jornada fuera del horario normal de trabajo, no obstante los requerimientos para su autorización haberse efectuado fuera del plazo establecido en la norma, es decir después del cuarto día útil de cada mes.

## **2.2 De los pagos efectuados por concepto de racionamiento**

La elaboración y autorización de las planillas para el pago de racionamiento se ha efectuado al margen de la normativa interna aprobada para tal efecto, según como se detalla:

2.2.1 Se ha observado que diversas unidades orgánicas de la Municipalidad no cumplieron con solicitar a la Gerencia Municipal la autorización para efectuar labores fuera del

horario normal de trabajo, sin embargo el Gerente Municipal al finalizar el mes autorizó los pagos correspondientes, contraviniendo lo establecido en la normativa interna.

2.2.2 De la documentación remitida a la Comisión de Auditoría, se ha observado que el personal beneficiado con el pago de racionamiento, en su mayoría no ha cumplido con presentar previo al pago, un informe conteniendo las actividades realizadas fuera del horario normal de trabajo, no obstante ser un requisito obligatorio para procesar la planilla para el pago de racionamiento y posteriormente autorizar dicho desembolso, sin embargo obviando este requisito la Unidad de Procesos Técnicos elabora mensualmente dichas planillas, tomando únicamente como referencia las tarjetas de control de asistencia y en esos términos fueron autorizadas las planillas por el Jefe de la Oficina de Personal y por el Gerente Municipal.

2.2.3 La Oficina de Personal en el año 2011 no ha establecido un control adecuado respecto a la marcación de la tarjeta de control de asistencia del personal que laboró fuera del horario normal de trabajo, toda vez que de la evaluación selectiva a las planillas de racionamiento se ha observado que se incluyó en el Reporte para el pago de racionamiento al Jefe de la Oficina de Personal, al haber registrado su ingreso y salida con la finalidad de ser favorecida con el pago de racionamiento, no obstante en las fecha en las cuales figura registrada su tarjeta, se encontraba en comisión de servicio y/o de licencia por enfermedad, sin embargo fue considerada para el pago de racionamiento. Así tenemos:

- Mediante Resolución de Alcaldía N° 129-2011/MDCH del 06.Feb.2011, se autoriza a la Sub Gerencia de Personal, viaje en comisión de servicio a la ciudad de Trujillo por los días del 9 al 11 de febrero del año 2011, para asistir a un curso de capacitación, no obstante este hecho, se ha evidenciado que la tarjeta de control de asistencia para el pago de racionamiento a dicho funcionario figura marcada el día 8 de febrero del mismo año, como hora de entrada a la 3.43 y hora de salida a las 20.52 p.m., esto es a las 8.52 p.m. Según rendición efectuada al anticipo otorgado mediante Comprobante de Pago N° 000811 de fecha 08.Feb.2011 adjunta el Boleto de Viaje 748 N° 0131003 del 08.Feb.2011 emitido por la Empresa de Transportes Cruz del Sur, en el que figura como hora de embarque en la ciudad de Tumbes a las 15:00 p.m., en la ciudad de Talara a las 16:30 p.m. y de acuerdo a lo verificado por la Comisión de Auditoría, la hora de embarque en la ciudad de Piura fue a las 19.30 p.m., es decir a las 7:30 p.m., considerando que dicha ex funcionaria adquirió un pasaje de un vehículo que partía de la ciudad de Tumbes a las 3 p.m., por lo que resulta contraproducente que el precitada funcionario haya laborado fuera de la jornada laboral el día 08.Feb.2011 hasta las 8:52 p.m. por haber viajado en esa misma fecha a las 7.30 p.m. a la ciudad de Lima, más aún cuando de acuerdo a lo verificado en la Empresa de Transportes Cruz del Sur el embarque fue exactamente a las 19.30 p.m., sin embargo el día antes indicado ha sido considerado en la planilla de racionamiento, por lo que en el mes de febrero de 2011 percibió indebidamente por concepto de racionamiento la suma de S/. 35.00.

- No obstante el funcionario los días 28 Marzo.2011 y 29 Abril.2011 encontrarse con licencia por enfermedad, sin embargo, su tarjeta de control de asistencia para el pago de racionamiento figura registrada en dichos días, consecuentemente fueron considerados en el Reporte elaborado por la oficina a su cargo para el pago de racionamiento, por lo que en el mes de abril ha percibido indebidamente por este concepto, la suma de S/. 70.00, considerando que según escala el funcionario percibía diariamente por este concepto la suma de S/. 35.00, con el agravante de que en su condición en ese entonces de Jefe de Personal estaba en la obligación de efectuar dichos controles.

**3. INADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO FIJO PARA CAJA CHICA, HA CONLLEVADO A UN DESCONTROL EN SU UTILIZACIÓN. GENERANDO QUE LOS BIENES Y SERVICIOS NO SE HAYAN ADQUIRIDO EN LAS MEJORES CONDICIONES ECONÓMICAS PARA LA MUNICIPALIDAD.**

De la evaluación selectiva a la documentación sustentatoria relacionada con las adquisiciones efectuadas en el año 2011 a través de los Fondos Fijos para Caja Chica destinados para Gastos de Funcionamiento y de Inversión, se ha observado la inexistencia de un control en la autorización y uso de los precitados recursos, los mismos que a su vez no han considerado el flujo operacional de gastos menudos de la Municipalidad, en razón a lo siguiente:

**3.1 Del uso y control de los Fondos Fijos para Caja Chica aprobados en el año 2011**

En las rendiciones de cuenta de los gastos efectuados a través de los Fondos Fijos para Caja Chica destinados para Gastos de Funcionamiento y de Inversión, se han cancelado comprobantes de

pago por la adquisición de bienes y servicios diversos, en los que se observó lo siguiente:

- 3.1.1 Se han cancelado comprobantes de pago, como son: facturas y boletas de venta por la adquisición de bienes y servicios, los mismos que en su mayoría no justifican la real necesidad del gasto por el funcionario responsable de su ejecución, en concordancia con los objetivos y metas programadas por cada unidad orgánica responsable de su cumplimiento, más aún, cuando parte de dichas compras han sido sustentadas mediante comprobantes de pago cuyos proveedores están ubicados en distritos muy alejados, pudiendo ser adquiridos en el centro del distrito.
- 3.1.2 Se cancelaron comprobantes de pago como son: boletas de venta, recibos por honorarios por la adquisición de bienes y prestación de servicios, los que han sido sobrescritas, no especifican la razón social de la entidad y en otros casos, la parte pertinente donde se considera la razón social, se encuentran borroneadas y se ha consignado su emisión a nombre de la Municipalidad Distrital de Chorrillos.
- 3.1.3 Se autorizaron comprobantes de pago, cuya razón social no concuerda con el giro del negocio que realizan las empresas que las otorgaron, hechos que restan credibilidad a los gastos efectuados a través del Fondo Fijo para Caja Chica.
- 3.1.4 Se han autorizado en forma periódica el pago de honorarios por servicios prestados por terceros, desnaturalizando la finalidad por la que se asignó dichos fondos, considerando que por la continuidad de dichos servicios, los mismos debieron ser requeridos previa justificación para su evaluación

y de ser necesario su autorización por la Gerencia Municipal, sin embargo, obviando estos procedimientos, dichos pagos se han efectuado a través de los Fondos Fijos para Caja Chica, a pesar de no tratarse de gastos menudos y urgentes.

No obstante los hechos antes expuestos, los comprobantes de pago, como son: facturas, boletas de venta y recibos de honorarios fueron autorizados por el Gerente de Desarrollo Urbano, los que contaron además con la conformidad del Jefe de la Oficina de Contabilidad del Jefe de la Unidad de Fondos y el Sub Gerente de Tesorería.

3.1.5 A través del Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión, se canceló a la Empresa Florez S.A., cinco (05) Comprobantes de Pago por un total de S/. 939.57, por la adquisición de materiales de construcción, aún cuando los mismos se encuentran adulterados, al haber consignado su emisión a nombre de la Municipalidad Distrital de Chorrillos y una de ellas ha sido emitida a nombre de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, documentos que sustentan parte de las rendiciones de los comprobantes de pago emitidos por la Municipalidad Distrital de Chorrillos como son: 010740 – 018693, considerando que de acuerdo a lo informado por el propietario de la precitada empresa, refiere que en el año 2011 no ha efectuado ninguna venta a la Municipalidad Distrital de Chorrillos, sin embargo, a través del Fondo Fijo destinado para Gastos de Inversión se cancelaron los siguientes comprobantes de pago:

- Factura N° 005-0107419 del 26 Ago.2011 emitido a nombre de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho por la compra de una pieza de tubo negro



RED.2” x 2.5 mm x 6.4 mts., por la suma de S/. 81.43, con cargo a la Obra: Mejoramiento y Construcción de Juegos Infantiles en el distrito de Chorrillos, la misma que cuenta con las firmas del Ingeniero, el Gerente de Desarrollo Urbano y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente.

- Asimismo, se han cancelado cuatro (04) Boletas de Venta con cargo a la Obra: Mejoramiento del Local Comunal A.H. Nueva Esperanza Sector 04, las que en su emisión han sido adulteradas, consignando su emisión a nombre de la Municipalidad Distrital de Chorrillos, y no obstante este hecho y ser visible su adulteración, las mismas cuentan con las firmas del Gerente de Desarrollo Urbano y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente, según se detalla:

**CUADRO N° 2**

<b>COMPROBANTES DE PAGO</b>			
<b>TIPO</b>	<b>N°</b>	<b>FECHA</b>	<b>IMPORTE S/.</b>
Boleta de Venta	005-0089692	19.Abr.2011	189.45
Boleta de Venta	005-0090713	09.May.2011	280.50
Boleta de Venta	005-0090888	10.May.2011	192.32
Boleta de Venta	005-0091324	17.May.2011	195.87

- 3.1.6 Que a través del Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión, se canceló la Boleta de Venta N° 001-0080016 emitida por la Empresa Depósito Gustavo S.R.L., por la compra de materiales de construcción por la suma de S/. 232.00, con cargo a la Obra: Mejoramiento del Local Comunal A.H. Nueva Esperanza Sector 04, la misma que igualmente ha sido adulterada, consignando su emisión a

nombre de la Municipalidad Distrital de Chorrillos, toda vez que en los archivos de la precitada empresa, los comprobantes de pago figuran a nombre de Carlos Durand, y pese a ser visible su adulteración, la misma consta con las firmas de los Ingenieros, el Gerente de Desarrollo Urbano y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente.

3.1.7 Asimismo, a través del Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión, se ha cancelado el Recibo de Honorarios 001 – N° 000172 emitido por el Señor Luis Rubiños Gonzales, por servicio de Alquiler de local para almacén de la Obra: “Construcción de Parques y Jardines - Urb. Bancarios – II Etapa” correspondiente al mes de octubre de 2011, por la suma de S/. 100.00, sin embargo, de la manifestación brindada por la precitada persona, refiere que es maestro constructor, no habiendo prestado servicios de alquiler de almacén por no contar con propiedad ubicada en el lugar de ejecución de la precitada obra, y que se ha limitado a prestar dicho recibo a solicitud del Ingeniero, quien fue residente de la referida obra, con el motivo de cancelar a un carpintero que les había hecho un trabajo en la obra y no tenían como cancelarle, no obstante este hecho, el precitado comprobante consta con las firmas de la precitada profesional así como del Ingeniero, del Sub Gerente de Obras Públicas e Catastro y Habilitaciones Urbanas y de la Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente.

### **3.2 En lo referente al Control de los Fondos Fijos**

3.2.1 Se ha observado que al Servidor Municipal se le ha designado como responsable del manejo de los Fondos Fijos para Caja Chica destinado para Gastos de Funcionamiento y de

Inversión, así como del Fondo Fijo para Caja Chica destinado a la División de Proyectos y Programas Comunales y del Programa “A Trabajar Urbano”, los mismos que en el año 2011 ascendieron a la suma total de S/. 60,470.50, según como se detalla:

**CUADRO N° 3**

<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE S/.</b>
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Inversión	32,470.50
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de Funcionamiento	20,000.00
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos de la División de Proyectos y Programas Comunales	4,000.00
Fondo Fijo para Caja Chica destinado para Gastos del Programa a Trabajar Urbano	4,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>60,470.50</b>

Que independientemente del manejo de dichos recursos, se ha observado que mediante Memorando N° 491-2011-MDCH del 11 Agosto.2011, el Sub Gerente de Tesorería, le encomendó al precitado servidor las funciones de Pagador Municipal, y como tal ha venido efectuando los pagos por concepto de descuentos judiciales, pago de planilla de racionamiento, planillas de obras, pagos por cursos de capacitación a servidores de la Municipalidad, entre otros desembolsos girados a su nombre para su cancelación a terceros, lo que no fue observado por el Gerente de Administración y en el año 2011 el Gerente de Administración, considerando que desde el año 2006 se ha centralizado el manejo de dichos fondos en una sola persona, hecho que contraviene lo establecido en el segundo considerando del numeral VI. Mecanismos de Control de la NGT – 06 Uso del Fondo Fijo para Caja Chica, que establece: “El custodio del

Fondo será una persona independiente del cajero y de aquel que maneje dinero o efectúe funciones contables”. Asimismo, la Norma de Control Interno N° 3.2 Segregación de funciones aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, la misma que establece que “La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas.

Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.



## **CAPÍTULO V**

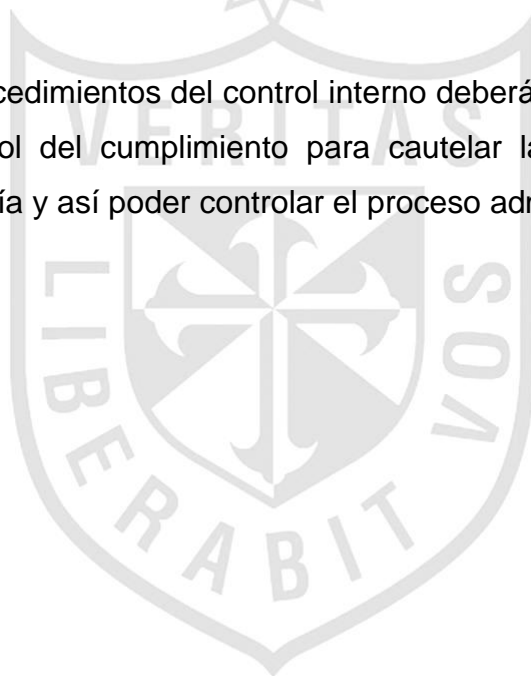
## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- a.** Los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- b.** El planeamiento del control interno no ayuda a la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- c.** Los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

## 5.2 Recomendaciones

- a. 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 de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- b. Evaluar a través del planeamiento, las metas y objetivos establecidos por la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.
- c. Los procedimientos del control interno deberán estar enmarcados en el control del cumplimiento para cautelar la eficiencia, eficacia y economía y así poder controlar el proceso administrativo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCANTARA, R. (2011) Presupuesto Municipal, Tercera Edición, Lima – Perú. Editorial San Marcos.

ALFARO, J. (2011) Manual de Gestión Municipal, Tercera Edición, Lima – Perú. Editorial "FECAT" E.I.R.L.

AGUIRRE, J. (2010) Auditoría III. Tercera Edición. Lima – Perú. Editorial San Marcos.

ALVARADO, J. (2011) Sistema de Contabilidad. Lima – Perú. Centro Interamericano de Asesoría Técnica CIAT.

ALDAVE, J.; MENIZ, J. (2003) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785.

BRAVO, M. (2007) Auditoría del Sistema Informático. Lima – Perú. Editorial San Marcos.

BRAVO, M. (2007) Control Interno. Lima – Perú. Segunda Edición. Editorial San Marcos.

CASHIN, J.; NEUWIRTH, P. y LEVY, J. (2004) Manual de Auditoría. Lima – Perú. Editorial Continental.

COMMITTEE SPONSORING: ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). (2004) Control Interno: Estructura Conceptual Integrada. Editorial Continental. México.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2008) Normas de Auditoría Gubernamental, Lima – Perú. Separata Especial El Peruano.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1998) Manual de Auditoría Gubernamental, Lima – Perú. Separata Especial El Peruano.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1998) Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, Lima – Perú, Separata Especial El Peruano.

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. 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.

FOWLER, E. (2006) Diccionario de Contabilidad y Auditoría, Tercera Edición, Buenos Aires, Argentina. Editorial Océano.

GUSTAVO, A. (2007) Auditoría y Control Interno. Bogotá, Colombia. Editorial Emma.

HERENCIA, G. (2008) Ley Orgánica de Municipalidades. Rentas Municipales. Lima – Perú. Editorial San Marcos.



KELL, W. y ZIEGLER, R. (2005) Auditoría Moderna. Lima – Perú. Editorial San Andrés.

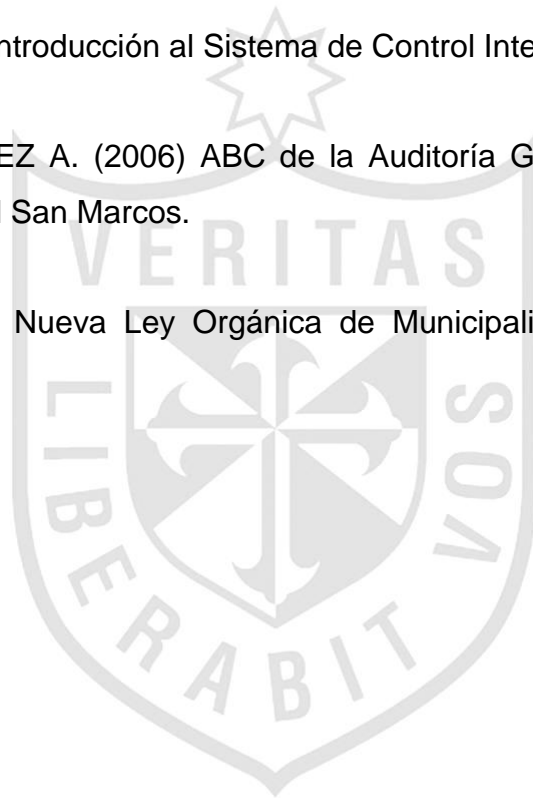
MEIGS, W. (2002) Principios de Auditoría, Tercera. Edición. México. Editorial Diana.

MONTOYA H. (2004) La Contabilidad como Base del Control Interno en las Instituciones Financieras. Editorial San Marcos.

NELSON, A. (2005) Introducción al Sistema de Control Interno. Editorial Océano.

TUESTA 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.





## ANEXO N° 1 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

### EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿En qué medida el <b>Control Interno</b> da confiabilidad a la <b>gestión administrativa</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?</p>	<p><b>Objetivo principal</b></p> <p>Analizar si el <b>Control Interno</b> da confiabilidad a la <b>gestión administrativa</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos 2011.</p>	<p><b>Hipótesis principal</b></p> <p>Si la aplicación del <b>Control Interno</b> es eficiente, entonces da confiabilidad a la <b>gestión administrativa</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.</p>	<p><b>Variable independiente</b> <b>X: CONTROL INTERNO</b></p> <p>Indicadores: X<sub>1</sub>: Objetivos X<sub>2</sub>:Planeamiento X<sub>3</sub>:Procedimientos</p>	<p><b>1. Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> <li>• Explicativo</li> </ul> <p><b>3. Diseño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por objetivos</li> </ul>
<p><b>Problemas secundarios</b></p> <p>a. ¿En qué medida los <b>objetivos</b> del Control Interno influyen en la <b>planificación</b> de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?</p> <p>b. ¿De qué manera, el <b>planeamiento</b> del Control Interno permite mejorar la <b>organización</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?</p> <p>c. ¿En qué medida, los <b>procedimientos</b> que se utilizan como parte del Control Interno optimizan la <b>dirección</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?</p>	<p><b>Objetivos secundarios</b></p> <p>a. Determinar la incidencia de los <b>objetivos</b> del Control Interno en la <b>planificación</b> de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.</p> <p>b. Evaluar si el <b>planeamiento</b> del Control Interno permite mejorar la <b>organización</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.</p> <p>c. Determinar si los <b>procedimientos</b> que se utilizan como parte del Control Interno optimizan la <b>dirección</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.</p>	<p><b>Hipótesis secundarias</b></p> <p>a. Si existe asociación entre los <b>objetivos</b> del Control Interno, entonces influyen en la <b>planificación</b> de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.</p> <p>b. Si el <b>planeamiento</b> del Control Interno es eficaz, entonces permitirá mejorar la <b>organización</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.</p> <p>c. Si los <b>procedimientos</b> del Control Interno están bien estructurados, entonces optimizará la <b>dirección</b> de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.</p>	<p><b>Variable dependiente</b> <b>Y: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b></p> <p>Indicadores: Y<sub>1</sub>: Planificación Y<sub>2</sub>: Organización Y<sub>3</sub>: Dirección</p>	<p><b>4. Población</b> Conformada por 315 funcionarios y trabajadores de seis Gerencia de la Municipalidad de Chorrillos.</p> <p><b>5. Muestra, conformado por 74</b> funcionarios y trabajadores de seis Gerencia de la Municipalidad de Chorrillos</p> $n = \frac{(p * q) z^2 N}{E^2(N-1)+(p.q)z^2}$ <p><b>6. Técnicas de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuestas</li> </ul> <p><b>7. Instrumentos de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevistas</li> <li>• Cuestionario.</li> </ul>

**ENTREVISTA**

**Instrucciones:**

La presente técnica de la entrevista tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS**; sobre este particular se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir responder en forma clara, en razón que la información que proporcione será de gran importancia para esta investigación. Se le recuerda también que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

- a. ¿Qué importancia tiene para usted la función del control en la Subgerencia de Tesorería en la administración municipal del distrito de Chorrillos?

---

---

---

- b. ¿Durante el desarrollo de una acción de control, la administración del gobierno local tiene responsabilidad de su gestión, colabora con el requerimiento de información solicitada?

---

---

---

- c. ¿Para usted el Control Interno es importante en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

---

---

---

d. ¿Qué áreas de la gestión municipal del distrito de Chorrillos son necesarias reforzar con el sistema de Control Interno?

---

---

---

e. ¿El gobierno municipal le da importancia al funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?

---

---

---

f. ¿Usted cree que con la implementación de un sistema de Control Interno optimiza la administración municipal del distrito de Chorrillos?

---

---

---

g. ¿Cree usted que la implementación de un sistema de Control Interno reducirá los costos y gastos en la gestión municipal?

---

---

---

h. ¿Por el nivel de recursos que se manejan en la gestión de la Municipalidad de Chorrillos se hace necesario el funcionamiento de todas las normas de Control Interno para el gobierno local?

---

---

---

i. ¿En qué áreas considera usted que normalmente debe influir el Control Interno en la Gestión de la Comuna Edil?

---

---

---

j. ¿Qué ventajas se logran a nivel de la Administración Municipal con el empleo del Control Interno?

---

---

---



## ENCUESTA

**Instrucciones:**

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS**; sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X) y además, se le invoca en la parte final de las preguntas, que justifique la alternativa que haya elegido. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿Está usted de acuerdo con el Control Interno de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
  - a) Si ( )
  - b) No ( )
  - c) No opina ( )
  
2. ¿Por qué es importante el Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
  - a) Detecta y corrige errores ( )
  - b) Induce al orden y buen manejo de las operaciones ( )
  - c) Garantiza la eficiencia, eficacia y economía ( )
  - d) Ayuda a la buena marcha de la institución ( )
  - e) Permite conocer si se cumplen con los objetivos ( )

3. ¿Usted cree que el plan de trabajo ayuda a lograr los objetivos institucionales de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )
4. ¿Usted cree que un Control Interno adecuado contribuye a evitar gastos innecesarios y malversación de recursos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) No sabe, no conoce ( )
5. ¿En su opinión, un adecuado Control Interno permite el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )
6. ¿Los procedimientos de Control Interno permiten optimizar la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Definitivamente si ( )
- b) Probablemente si ( )
7. ¿Usted considera que la normatividad vigente para el Control Interno contribuye a alcanzar la eficiencia en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )



8. ¿Cree usted que la información que brinda el sistema de Control Interno contribuye a la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Definitivamente si ( )
  - b) Probablemente si ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
9. ¿En cuál de los aspectos que a continuación se le presenta debe mejorar el Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Directivas precisas ( )
  - b) Mayor control en los recursos del Estado ( )
  - c) Control eficaz en los recursos propios ( )
10. ¿Qué aspectos considera usted es el más importante en la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Capacidad de decisión ( )
  - b) Asesoramiento técnico ( )
  - c) Todos son importantes ( )
11. ¿Cuál de los siguientes elementos del Control Interno considera usted que puede ser el más importante en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Plan de organización ( )
  - b) Procedimientos ( )
  - c) Prácticas sanas ( )
  - d) Supervisión ( )
  - e) Personal idóneo ( )

12. ¿Por qué es importante el Control Interno en las organizaciones de las entidades públicas?
- a) Controla el proceso administrativo ( )
  - b) Induce al orden y buen manejo de las operaciones ( )
  - c) Controla el cumplimiento de las normas y disposiciones para cautelar la eficiencia, eficacia y economía ( )
13. ¿Precise usted, si las normas de Control Interno permiten un mejoramiento en un Gobierno Local?
- a) Definitivamente Si ( )
  - b) Probablemente Si ( )
14. ¿En cuál de los aspectos que a continuación se les presentan debe mejorar el Control Interno?
- a) Directivas precisas ( )
  - b) Mayor control en los recursos propios ( )
  - c) Control eficaz en los recursos propios ( )
15. ¿Los procedimientos de Control Interno permiten optimizar la administración del Gobierno Local?
- a) Si ( )
  - b) No ( )
16. ¿Cree usted que el seguimiento de las medidas correctivas se realizan en forma oportuna?
- a) Si ( )
  - b) No ( )
17. ¿Cree usted que las medidas correctivas indicadas en los informes de Control son las más importantes para el gobierno local?
- a) Si ( )
  - b) No ( )

18. ¿Considera usted que los objetivos de las acciones del control tienden a mejorar la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Si ( )
- b) No ( )
19. ¿Se respeta el tiempo programado en el planeamiento para realizar una acción de control en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Casi siempre ( )
- b) No sabe, no opina ( )
- c) Casi nunca ( )
20. ¿Cuáles considera usted que son los principales contratiempos o dificultades que se presentan durante la ejecución de las acciones de control?
- a) Pérdida de tiempo y demora en la recepción de información ( )
- b) Desconocimiento del área a auditar ( )
- c) Falta de coordinación entre los integrantes de la comisión y los jefes de las áreas involucradas ( )
21. ¿Diga usted, si las normas del Control Interno contribuyen con una adecuada toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Definitivamente si ( )
- b) Probablemente si ( )
22. ¿Cuál de los siguientes elementos del Control Interno considera usted que puede ser el más importante?
- a) Plan de organización ( )
- b) Procedimientos ( )
- c) Prácticas sanas ( )
- d) Personal idóneo ( )
- e) Supervisión ( )

23. ¿Está usted de acuerdo en que las herramientas de Control Interno contribuyen con la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
  - d) En desacuerdo ( )
24. ¿Qué aspecto considera usted es el más importante para tomar una decisión?
- a) Tener en claro el ámbito del problema en cuestión ( )
  - b) Enumerar las alternativas de solución al problema ( )
  - c) Tener la suficiente capacidad de decidir es cuestión de cada uno ( )
  - d) Todos los pasos son igualmente importantes ( )
25. ¿Considera usted que la aplicación de métodos y técnicas del órgano de control institucional permiten detectar errores y plantear medidas correctivas en la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Si ( )
  - b) No ( )
26. ¿Considera usted que el Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería es suficiente y cumple sus objetivos?
- a) Si ( )
  - b) No ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
27. ¿Considera usted que el examen del Control Interno en la Oficina de Auditoría se establece por objetivos?
- a) Si ( )
  - b) No ( )
  - c) No sabe, no opina ( )

28. ¿Cuál de las siguientes fases que se detallan a continuación es la más importante para un Control Interno en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Diseño ( )
  - b) Implementación ( )
  - c) Evaluación ( )
29. ¿Cuál es la consecuencia de establecer los objetivos del Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Control Interno eficaz ( )
  - b) De manera eficiente ( )
  - c) Regularmente ( )
30. ¿Realiza la Municipalidad la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de Control Interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos?
- a) Regularmente ( )
  - b) Circunstancialmente ( )
  - c) No se realiza ( )
- 