

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Evaluación de la Gestión de la Unidad de Tesorería de la
Municipalidad Distrital de Tumán, durante el periodo Enero-
Diciembre 2010, para mejor uso de los recursos operativos y
adoptar las medidas correctivas pertinentes**

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

**AUTOR:
Cynthia Raquel Cotrina Vásquez
Júliana Jacqueline Zapata Benavides**

Chiclayo, 07 de julio de 2014

**Evaluación de la Gestión de la Unidad de Tesorería de la
Municipalidad Distrital de Tumán, durante el periodo Enero-
Diciembre 2010, para mejor uso de los recursos operativos y
adoptar las medidas correctivas pertinentes**

POR:

**Cyntia Raquel Cotrina Vásquez
Júliana Jacqueline Zapata Benavides**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Mg. Flor Beltran Portilla
Presidente de Jurado

C.P. Pedro Cuyate Reque
Secretario de Jurado

Mg. César Mestanza Rivasplata
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

DEDICATORIA

A nuestros padres, las personas más importantes de nuestras vidas, por su amor incondicional y comprensión por cada uno de los días en que estuvimos dentro de las aulas como parte de nuestro desarrollo profesional. A nuestras amigas por su ayuda constante y a Dios por darnos la oportunidad de tener a alguien a nuestro lado consiente de nuestro desempeño contante en nuestras labores diarias.

Cynthia

Juliana

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de antemano el asesoramiento, apoyo, colaboración y ayuda incondicional brindada por nuestro asesor MBA. CPCC. Cesar Mestanza Rivasplata, a la Municipalidad Distrital de Tumán, a los funcionarios quienes nos otorgaron gran parte de su tiempo y a la CPCC Flor de María Beltrán Portilla ya que sin su ayuda y orientación profesional no hubiese sido posible el desarrollo de nuestra tesis; gracias por sus observaciones, recomendaciones y la paciencia depositada para con nuestra persona durante este periodo de aprendizaje.

Cynthia

Juliana

RESUMEN

No hay duda de que la gestión pública es siempre cuestionada no sólo por denuncias de corrupción sino también por contar con recursos inadecuados que traen como consecuencia procesos y resultados no acordes a lo planificado.

Es por ello imprescindible realizar un diagnóstico inicial que nos permite identificar deficiencias para luego poder diseñar las medidas correctivas adecuadas a la situación.

Desde nuestra área tomando como objeto de estudio la Municipalidad Distrital de Tumán se realizó una evaluación de la gestión del área de tesorería para conocer la realidad de una entidad que sostiene los intereses de todo un distrito.

Los resultados indican que las dificultades en el área mencionada son logísticas, informáticas, de capacitación y selección de personal; es decir problemas que requieren alternativas de solución.

Como recomendación final, las municipalidades locales deben observar en la retroalimentación con sus colaboradores y con sus vecinos a la fuente más fidedigna para identificar tanto deficiencias como soluciones que contribuyan realmente al desarrollo de la localidad.

Palabras Clave

Gestión Pública/ Municipalidad/ Tesorería

ABSTRACT

No doubt that governance is always challenged not only by allegations of corruption but also for having inadequate resources that result in consistent processes and results as planned. It is essential to make an initial diagnosis that allows us to identify deficiencies and then to design remedial measures appropriate to the situation.

From our area, taking as a case study Tumán District Municipality an evaluation of the management of the treasury function to know the reality of an entity that holds the interests of an entire district. The results indicate that difficulties in that area are logistics, and training and recruitment of personal; that is problems that require a single solution.

As a final recommendation, local municipalities should refer to the feedback with its partners and its neighbors to the most reliable source to identify both deficiencies and solutions that really contribute to the development of the town.

Keywords

Public Management/ Municipality/ Treasury

ÍNDICE

<i>DEDICATORIA</i>	3
<i>AGRADECIMIENTO</i>	4
<i>RESUMEN</i>	5
<i>ABSTRACT</i>	6
<i>I. INTRODUCCIÓN</i>	10
<i>II. MARCO TEÓRICO</i>	11
2.1. Antecedentes del Tema	11
2.2. Bases Teórico- Científicas	13
2.2.1. Sector Público	13
2.2.2. Gobierno Nacional, Regional y Local	13
2.2.3. Normas de Control Interno para el Sector Público R.C.Nº 320-2006 CG	14
2.2.4. Concepto de las Normas de Control Interno	16
2.2.5. Leyes Generales para la Administración Financiera- Sector Público	17
2.2.6. Contabilidad Municipal	19
2.2.7. Sistema de Tesorería- Aspecto Doctrinario y Legal	21
2.2.8. Contabilidad, Auditoría y Control de Tesorería	26
2.3. Auditoría y Control de Tesorería	27
2.4. Formas de Control Interno y Medidas Correctivas	28
<i>III. METODOLOGÍA</i>	32
3.1. Tipo de Investigación	32
3.2. Diseño de Investigación	32
3.3. Metodos, Tecnicas e Instrumentos de Recoleccion de Datos	32
3.4. Metodologia	33
<i>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</i>	35
4.1. Municipalidad Distrital de Tumán	35
4.2. Unidad de Tesorería	35
4.2.1. Naturaleza de la Unidad	35
4.3. Marco Legal	37
4.3.1. Responsables y funciones especificas de la Unidad de Tesorería	37
4.4. Documentos de Gestión	38
4.4.1. Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA	38

4.4.2.	Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO _____	38
4.4.3.	Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF _____	45
4.4.4.	Manual de Organizaciones y Funciones – MOF _____	47
4.4.5.	Cuadro de Asignación de Personal – C.A.P _____	50
4.4.6.	Reglamento Interno de Trabajo _____	51
V.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> _____	63
5.1.	Conclusiones _____	63
5.2.	Recomendaciones _____	64
VI.	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> _____	66
VII.	<i>ANEXOS</i> _____	67

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Tipos de Control Interno</i>	29
<i>Tabla 2: Etapas del Procedimiento de Caja Chica</i>	41
<i>Tabla 3: Etapas del Procedimiento de Planilla de Sueldos</i>	44
<i>Tabla 4: Matriz de Consistencia</i>	54
<i>Tabla 5: Medidas Correctivas</i>	61
<i>Tabla 6: Cuestionario de Control Interno - Administración</i>	67
<i>Tabla 7: Cuestionario de Control Interno - Contabilidad</i>	69
<i>Tabla 8: Cuestionario de Control Interno - Caja</i>	70
<i>Tabla 9: Cuestionario de Control Interno - Tesorería</i>	72

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Organigrama</i>	36
<i>Figura 2: Flujograma de Caja Chica</i>	42
<i>Figura 3: Flujograma de Planilla de Sueldos</i>	45
<i>Figura 4: Organigrama – MDT 2010</i>	74
<i>Figura 5: Organigrama – MDT 2011</i>	75

I. INTRODUCCIÓN

Resulta sorprendente las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen los gobiernos locales, una de las causas es el incumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, pero por otro lado; está el conocimiento de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores internos.

Lo analizado anteriormente ha sido determinante para investigar acerca de las operaciones que se realizan en la MDT. Teniendo como tema de investigación la Evaluación de la gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tuman durante el periodo Enero – Diciembre 2010, con la única finalidad de determinar ¿Qué factores influyen en la Gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tuman, provincia de Chiclayo_Lambayeque para que no sea eficiente?, asimismo evaluaremos la gestión del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tuman, para establecer estrategias que nos permitan contribuir al buen manejo de los recursos públicos, Evaluar la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Tuman de conformidad con la normatividad vigente, Analizar la Estructura Orgánica _ Funcional del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tuman para el adecuado complemento de Funciones, Diseñar estrategias para mejorar el manejo de los recursos.

A raíz de ello, analizaremos la estructura organizacional de la entidad para poder llegar a los puntos estratégicos los cuales nos permitan el desarrollo de nuestro tema, tomaremos en cuenta la normatividad vigente para el pleno uso de facultades en el área de Tesorería a fin de poder concluir con el desarrollo de nuestros objetivos, fomentando el interés y la preocupación de nuestros recursos como ciudadanos .

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Tema

Para realizar la siguiente tesis se incurrió en mucha investigación dentro de ello se encontraron los siguientes antecedentes con la tesis titulada :

- ✓ **Análisis del Proceso de Registro de Operaciones Para el Giro de Cheques y la Recaudación de Ingresos en el Área de Tesorería de la Diresa- Lambayeque**

Tesis para optar el Título de Contador Público, como autor del mismo Li Perez Liliana Carmén, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo; Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela de Contabilidad, 2010

Resumen:

El presente trabajo de investigación se desarrolló tomando como base el área de Tesorería de la Dirección Regional de Salud Lambayeque, con la finalidad de proporcionar aportes o ideas que permitan optimizar las funciones en tiempo real. El propósito del estudio, consistió en analizar el proceso de registro de operaciones en el área de Tesorería, asimismo establecer optimización de tiempo y evitar el despliegue de esfuerzos innecesarios del personal comprometido en elaborar la información financiera de la DIRESA. Se concluye que, al continuar utilizando el sistema tradicional SISTECO y el SIAF, se duplica esfuerzos, originando equivocaciones, retraso en la emisión de la información. Asimismo se recomienda mejoras en la sistematización que permitan optimizar tiempo y evitar el despliegue de esfuerzos innecesarios.

Comentario:

Toda entidad pública que se relacione con la optimización de funciones y manejo de recursos, debería contar con un sistema que no desestabilice las operaciones que se ejecutan diariamente. Asimismo mantener un solo sistema permitiendo que la información este sustentada correctamente.

✓ **Propuesta de un Sistema de Control Interno Para el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes**

Tesis para optar el Título de Contador Público, como autor del mismo Purizaca Gamarra Edward y Yarleque Mogollon Jhon Albert, Universidad Nacional de Tumbes; Facultad de Ciencias Económicas de la Escuela de Contabilidad, 2001.

Resumen:

La Oficina de Tesorería es el área que administra los fondos de la Municipalidad, es la encargada de dirigir, controlar y ejecutar las actividades del Sistema de Tesorería, llevar la recaudación diaria de caja, cuentas corrientes bancarias, formular los calendarios de pago, giro de cheques para atender los egresos que demande las diversas obligaciones de la Comuna. En la Oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes se presentan una serie de deficiencias y carencias en cuanto al sistema de control interno.

Comentario:

Respecto al resumen de la tesis en mención, es necesario la propuesta del sistema debido a que toda entidad pública relacionada al manejo de dinero necesita un control de ingresos diarios para poder facilitar y tener garantías de las actividades que puedan realizarse.

2.2. Bases Teórico- Científicas

2.2.1. Sector Público

Chapi, P. (2005); afirma que el Sector Público está considerado como el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política expresada en las leyes. Esta clasificación incluye dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial. El papel y el volumen del sector público dependen en gran parte de lo que en cada momento se considera interés público. Una de las características de los funcionarios públicos es que están remunerados con las contribuciones tributarias o impuestos y otra es que solo pueden desempeñar las tareas que están expresamente encargadas a su labor.

2.2.2. Gobierno Nacional, Regional y Local

Chapi, P. (2005); afirma que el Estado desde el año 2003 se viene reorganizando, de tal manera que hoy se han definido tres niveles de gobierno, cada uno con sus propias funciones, competencias y atribuciones. El Gobierno Nacional, el Gobierno Regional y el Gobierno Local, ejercen sus facultades evitando duplicidad de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público.

El Gobierno Nacional está compuesto fundamentalmente por el Congreso de la República, Poder Ejecutivo y Poder Judicial.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, las responsabilidades de los gobiernos regionales incluyen el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión pública, promoción de las actividades económicas y administración de la

propiedad pública. Estos gobiernos están compuestos por un presidente y un consejo; los cuales permanecen por un periodo de cuatro años. También forma parte el consejo de coordinación integrado por los alcaldes provinciales y representantes de la sociedad civil.

Los Gobiernos Locales, gozan de autonomía política, económica y administrativa, en los asuntos de su competencia, lo que implica realizar actos de gobierno, administrativos y de administración con sujeción a las facultades que se encuentran establecidas en la Constitución Política del Perú y el ordenamiento jurídico respectivo.

2.2.3. Normas de Control Interno para el Sector Público R.C.N° 320-2006 CG

Chapi, P. (2005); afirma que de conformidad con lo establecido en el artículo 82° de la Constitución Política del Perú, la Contraloría General de la República, goza de autonomía conforme a su Ley Orgánica, y tiene como atribución supervisar 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.

La Ley N° 27785 -Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República-, tiene como objeto acoplarse al apropiado y oportuno ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los recursos del Estado, el desarrollo íntegro de las funciones de los funcionarios públicos. Esta Ley establece en su artículo 10° que corresponde a la Contraloría General de la República, dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación; constituyendo estas normas,

lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas computarizados y de valores éticos, entre otras.

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI, fundada en el año 1953, y que reúne entre sus miembros a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas la Contraloría General de la República de Perú (CGR), aprobó en el año 1992 las "Directrices para las normas de control interno".

- ✓ Se define al control interno como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado.
- ✓ Se precisa que la estructura de control interno es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud del Dirección, que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen los siguientes objetivos:
 - Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces así como los productos y servicios con calidad, de acuerdo con la misión de la institución.
 - Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, error y fraude.
 - Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la Dirección.
 - Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables presentados correcta y oportunamente en los informes.

2.2.4. Concepto de las Normas de Control Interno

Las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones.

Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

2.2.4.1. Objetivos de las 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.

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 en las entidades.
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades.

2.2.4.2. Características de las Normas de Control Interno

Las Normas de Control Interno tienen como características principales, ser:

- Concordantes con el marco legal vigente, directivas y normas emitidas por los sistemas administrativos, así como con otras disposiciones relacionadas con el control interno.
- Compatibles con los principios del control interno, principios de administración y las normas de auditoría gubernamental emitidas por la CGR.
- Sencillas y claras en su redacción y en la explicación sobre asuntos específicos.
- Flexibles, permitiendo su adecuación institucional y actualización periódica, según los avances en la modernización de la administración gubernamental.

2.2.5. Leyes Generales para la Administración Financiera- Sector Público

2.2.5.1. Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público; Ley N° 28112

Álvarez J. (2004); afirma que la Ley N° 28112 fue dictada el 28-11-2003. Esta ley marco estipula que la administración financiera del sector

público se regula, por las leyes de los sistemas que la conforman, por sus normas complementarias. Como parte de algunos principios tenemos en cuenta que la Administración Financiera del Sector Público está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a ley. Se tiene en cuenta que la administración financiera del sector público está orientada a posibilitar la gestión de los fondos públicos

2.2.5.2. Ley General del Sistema Nacional de Tesorería; Ley N° 28693

Álvarez J. (2004); afirma que el sistema nacional de tesorería es uno de los sistemas que integran la administración financiera del sector público ley N° 28112. En este sistema el tesorero asume la responsabilidad de administrar los fondos públicos generados u obtenidos por la entidad así como de aquellos fondos administrados y canalizados a través de la dirección nacional del tesoro público.

2.2.5.3. Ley de Tributación Municipal; D.S N° 156-2004-EF

Álvarez J. (2004); afirma que la Gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. Es la Dirección Nacional del Presupuesto Público la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestal y es la que regula mediante disposiciones normativas el Sistema Nacional del Presupuesto, entre ellos el Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales.

2.2.5.4. Ley Orgánica de Municipalidades; Ley N° 23853

Alvarez J. (2004); afirma que precisan definiciones, responsabilidades, atribuciones y otras facultades del Titular y Funcionarios competentes para tomar decisiones en materia presupuestaria en los Gobiernos Locales. La Ley establece que tanto las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno. La estructura orgánica está compuesta por el Concejo Municipal que es el ente colegiado constituido por los regidores y el alcalde que es el órgano ejecutivo.

2.2.6. Contabilidad Municipal

2.2.6.1. Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF GL

Chapi, P. (2005); afirma que el manejo de la ejecución del gasto ha experimentado avances significantes en los últimos años, debido a la implementación (a partir de 1997) del Sistema Integrado de Administración Financiera.

A través de este sistema, las entidades gubernamentales ejecutoras del gasto están en la obligación de informar sobre sus Transacciones al Ministerio de Economía y Finanzas, el cual aprueba los desembolsos requeridos para que sean cobrados directamente por los proveedores del Gobierno en el Banco de la Nación.

Este sistema ofrece un formato de consulta amigable que facilita la búsqueda de información, la cual se encuentra disponible de manera desagregada y en todos los niveles de Gobierno: nacional, regional y local.

Chapi, P. (2005); afirma que el **SIAF-GL** es una herramienta para ordenar la gestión administrativa de los Gobiernos Locales, simplificar sus tareas

en este ámbito y reducir los reportes que elaboraban así como el tiempo dedicado a la conciliación.

El Sistema recoge la normatividad vigente de cada uno de los Órganos Rectores y de Control y promueve las buenas prácticas, el orden en el uso de recursos públicos, la rendición de cuentas y la transparencia.

El SIAF es una herramienta poderosa de control, puesto que cada transacción queda registrada, lo que limita la discrecionalidad sobre los fondos públicos.

El SIAF-GL cuenta con los siguientes Módulos:

- ✓ **Presupuestario** (Formulación, Modificaciones, Asignación Mensual)
- ✓ **Ejecución Presupuestal – Tesorería** (Administrativo)
- ✓ **Contabilización de Operaciones** y Elaboración de los EE.FF para la Cuenta de la República

- ✓ **Rentas – Catastro**

El Módulo de Ejecución Presupuestal – Tesorería (Administrativo), está organizado en 2 partes:

- Registro Administrativo Fases del gasto (Compromiso, Devengado, Girado y Pagado) y del Ingreso (Determinado y Recaudado)
- Registro Contable (contabilización de las Fases así como registro de Notas de Contabilidad) para la obtención de los Estados Presupuestarios y Financieros de acuerdo a los Instructivos N° 6 y 7 de la Contaduría Pública de la Nación (DNCP)

2.2.6.2. Sistema de Integración Contable de la Nación – SICON

El SICON es un sistema informático desarrollado por la Contaduría Pública de la Nación, la cual es distribuida gratuitamente a todas las entidades del Sector Público.

Este software permite el ingreso mensual y la generación de información para las presentaciones trimestrales, semestrales y de cierre del ejercicio para el respectivo alcance y elaboración de la Cuenta General de la República en forma oportuna, de acuerdo a las disposiciones establecidas por parte del Estado.

Como parte de los objetivos de este sistema se encuentran la captura y remisión en medios magnéticos de la Información Contable; trimestral, semestral y de cierre del ejercicio, de las municipalidades y sociedades de beneficencia pública. También cuenta con que esta información será integrada en el programa con el fin de generar estados contables consolidados, creándose así prácticamente un banco de datos a disposición de las entidades que requieran información en forma clara, transparente y concisa.

2.2.7. Sistema de Tesorería- Aspecto Doctrinario y Legal

2.2.7.1. Concepto, Finalidad, Objetivos, Etapas de la Administración de Fondos

Álvarez J. (2004); afirma que el Sistema de Tesorería es el conjunto de políticas, normas y procedimientos técnicos cuya vigencia y aplicación está orientada a regular las operaciones relacionadas con la administración y manejo de fondos públicos durante el proceso de la ejecución presupuestal y financiera en los diversos organismos del Sector Público.

Es también una de las áreas integrantes del proceso contable de la gestión gubernamental, lo cual finalmente ha de permitir realizar un adecuado control y evaluación de la misma y de sus resultados.

➤ **Finalidad.**- Establecer los mecanismos que aseguren la percepción y disponibilidad de los recursos financieros, para atender las operaciones y transacciones de las entidades y organismos del sector público garantizando la recepción oportuna de acuerdo a un plan de flujo de recursos financieros. A través de Tesorería se efectúen la captación de los recursos públicos en la forma y oportunidad que de acuerdo a Ley está permitido y realizar con ellos los pagos por las obligaciones legalmente contraídas como consecuencia de la adquisición de bienes y servicios utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos.

➤ **Objetivos**

- Programar el flujo de los recursos financieros del Estado.
- Establecer las necesidades de financiamiento, proponiendo alternativas de solución a través de la emisión de bonos, endeudamiento interno y externo y otros mecanismos acorde con la realidad.
- Depositar en forma oportuna los recursos financieros obtenidos en las cuentas- sub cuentas corrientes respectivas.
- Administrar y gestionar los recursos financieros de manera eficiente, efectiva y económica.
- Asegurar el óptimo rendimiento de los recursos financieros, temporalmente no necesarios mediante su inversión a corto plazo.

- No generar déficit en caja, por lo que se hace necesario optimizar la administración de Tesorería, mejorando la recaudación y utilización de los fondos públicos.

➤ **Etapas de la Administración de Fondos**

- **Programación**

Ayala, Z. (2001); afirma que en esta etapa se proyectan los ingresos y gastos para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. También comprende el conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de los fondos públicos. Su finalidad es optimizar el movimiento efectivo en el corto plazo permitiendo conciliar los requerimientos programados del presupuesto con la disponibilidad de fondos y prevalecer su atención.

La programación es anual y mensual, y se realiza a través del flujo o presupuesto de caja; el cual se considera como un instrumento técnico que permite efectuar un cronograma de ejecución mensual, tanto de los ingresos y gastos necesarios en función a la disponibilidad de los recursos.

El propósito de esta etapa es proporcionar información sobre la disponibilidad futura de los recursos financieros del Estado, en función del flujo de las operaciones proyectadas de ingresos y egresos de fondos que paguen las entidades del sector público.

Para autorizar los fondos que soliciten las entidades del sector público, como parte de la programación se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Programación de pagos de ejercicios anteriores
- Programación de pago del ejercicio vigente
- Elaboración de solicitud de giro

• **Recaudación**

Ayala, Z. (2001); afirma que etapa de la ejecución de ingresos mediante la cual las entidades perciben recursos por fuentes de financiamiento distintos a los recursos ordinarios y a través de este se hace efectiva la percepción de los recursos públicos procediéndose a su depósito en las respectivas cuentas bancarias, así como el registro debido en los libros contables.

Estas fuentes en que se producen son:

- RO : Recursos Ordinarios
- RDR : Recursos Directamente Recaudados
- OIM : Otros Impuestos Municipales
- FCM : Fondo de compensación Municipal
- CM : Canon Minero

La recaudación tiene tres fases:

- Recepción de Ingresos
- Elaboración de información y registro de ingresos
- Elaboración de formatos y control de ingresos

• **Custodia**

Ayala, Z. (2001); afirma que se encarga en realizar actividades relacionadas a dar seguridad a los fondos públicos a través de su

depósito en cuentas corrientes, así como implementar cajas fuertes para resguardar el dinero en efectivo.

La custodia de los depósitos está relacionada con el problema de control de los desembolsos, si todos los pagos se realizan a través de comprobantes de pago y el giro de cheques, es natural que se deban depositar todos los ingresos de fondos, entonces para dar mayor seguridad es conveniente que los fondos se depositen diariamente.

- **Distribución**

Ayala, Z. (2001); afirma que fase en la cual las oficinas de tesorería en base a los montos autorizados, giran cheques para cancelar sus obligaciones los mismos que hace efectivo el Banco de la Nación.

Fases:

Elaboración de Comprobantes de Pago

Giro de Cheques y su custodia

Pagos con Cheques

Manejo de fondo para pagos en efectivo

El uso del fondo fijo para caja chica

- **Registro Contable**

Ayala, Z. (2001); afirma que en esta área se irán agrupando los documentos fuentes que cumplan la función de informar los movimientos de fondos de la entidad, así como el monto utilizado de las autorizaciones del giro y líneas de crédito autorizado, y sirve también para informar sobre la posición de caja de la entidad.

Registro en Libros Correspondientes:

- Libro Principal Caja

- Libro auxiliar de bancos cuenta corriente
- Libro auxiliar autorizaciones de giro
- Libro auxiliar obligaciones tesoro público
- Libro auxiliar estándar por cuentas analíticas.

2.2.8. Contabilidad, Auditoría y Control de Tesorería

2.2.8.1. Libro caja

Ayala, Z. (2001); afirma que el libro Caja está considerado como un libro obligatorio y principal, en el cual se podrán registrar las entradas y salidas de dinero en efectivo, cheques o valores representativos. Este libro es elaborado en las oficinas de Tesorería en el cual se resume el movimiento de fondos de ingresos y egresos en los documentos fuente del área respectiva. También se consolidan los registros contables y sirven como elemento de información para la integración contable.

Como parte de este libro, se encuentran los comprobantes de pago, los cuales son documentos fuente que respaldan las operaciones contabilizadas. Los C/P que sustentan el movimiento de caja deben estar enumerados en forma correlativa y estar debidamente ordenados, luego tienen que ser registrados para después ser archivados cuidadosamente, conservando y evitando la destrucción de alguna evidencia.

2.2.8.2. Libro Banco

Ayala, Z. (2001); afirma que el libro banco es un registro auxiliar, en donde se registran las operaciones que realizan las entidades del Sector Público con el Banco de la Nación. Se debe tener en cuenta el uso de documentos de diversos géneros, en este caso al momento de realizar una operación normal los documentos que se deben tener en cuenta serían: la carta orden, C/P, N/C, N/A, el cheque.

Este libro tiene como finalidad registrar diariamente a nivel de cada cuenta corriente bancaria, en la columna haber el importe de cada uno de los cheques girados y en la columna debe el monto de los depósitos que efectúen las oficinas giradoras. En la columna saldo este libro muestra la disponibilidad de fondos de la cuenta corriente bancaria.

2.2.8.3. El Cheque

Ayala, Z. (2001); afirma que se considera como un documento de pago inmediato, estos son girados a cargo de los bancos. Se logran emitir en formularios impresos, desglosables de talonarios numerados en serie o con claves.

Para emitir el cheque, el remitente debe contar con fondos a su disposición en la cuenta correspondiente. Estos cheques ocupan prácticamente el lugar del dinero en efectivo. Cuando una entidad gira un cheque antes tuvo que depositar dinero en cuenta corriente del banco, por esta acción la entidad financiera extiende un talonario de cheques, el cual proporciona al depositante un medio de pago y el derecho de girar cheques por los fondos que tiene depositados en el banco.

2.3. Auditoría y Control de Tesorería

Ayala, Z. (2001); afirma que uno de los aspectos fundamentales del Sistema de Tesorería es la transparencia y responsabilidad con que maneja los recursos del Estado, por lo tanto es imprescindible establecer mecanismos de auditoría y control en todas las unidades ejecutoras con la finalidad de efectuar exámenes objetivos, sistemáticos y selectivos de las operaciones financieras, en el manejo de los recursos públicos con el

objetivo de determinar la razonabilidad financiera, así como evaluar el grado de cumplimiento de metas y objetivos.

2.4. Formas de Control Interno y Medidas Correctivas

Pindado, G. (2001); afirma que existen tres tipos de Control Interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una municipalidad o entidad del Estado:

En el siguiente cuadro se describen las similitudes y diferencias entre estos tipos de control:

Tabla 1: Tipos de Control Interno

Tipo de Control Interno	Control Previo	Control Simultáneo	Control Posterior
¿Qué es?	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.
¿Quién lo aplica?	El Alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.		El responsable superior, el funcionario o servidor ejecutor en función del cumplimiento de las funciones establecidas. Es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI) según sus planes y programas anuales.
¿Cuál es su finalidad?	Que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional.		

Fuente: Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Fecha: 13/07/2012

Ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las entidades públicas está completo sin la incorporación del control interno; los beneficios que éste trae consigo son diversos:

- **El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales:** La misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.

- **El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos:** Al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades. Por ejemplo, un buen control preventivo podría evitar por ejemplo, las paralizaciones de una obra; los procesos de selección declarados desiertos; los contratos mal elaborados; la deficiente calidad de los bienes adquiridos; los pagos realizados sin el debido sustento o sin la autorización debida; entre muchos otros casos que terminan generando sobrecostos a la institución.
- **La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos:** Dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite renfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad. Por ejemplo, en un proceso de selección, el control interno enseñaría la mejor manera de determinar los precios referenciales; de indagar la presencia de potenciales postores en el mercado; de elaborar mejor las bases; y de planificar el proceso de manera oportuna y como lo requiere el usuario.
- **El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética en la acción:** El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como

consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La investigación a realizarse será aplicada no experimental, debido a que esta se trabaja sobre realidades de hecho y como característica fundamental es la de presentar una interpretación final correcta.

3.2. Diseño de Investigación

Nuestra investigación es descriptiva longitudinal porque esta se basa en hechos reales mediante información obtenida por entrevistas realizadas a los propios trabajadores de la entidad que con el tiempo se mantiene.

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Los métodos empleados para nuestra tesis son:

✓ **Método Inductivo.-** Utilizamos este método porque nosotras escogemos un punto en particular para poder llegar a algo general, en este caso, determinaremos la gestión del área de tesorería para mejorar el uso de los recursos operativos adoptando al final medidas que solucionen problemas.

Las técnicas que se emplearan en la realización del proyecto serán:

✓ **Observación.-** Se aplica esta técnica con la obtención de datos seguros emitidos por la entidad a investigar, es por ello que recurrimos a la municipalidad e investigamos la situación que se percibía, orientados de alguna manera por personal de órgano público; asumiendo con ello resultados positivos que nos permitió del desarrollo del tema.

✓ **Entrevista.-** Como parte de nuestra investigación fue la aplicación de una entrevista con el personal de la parte administrativa del municipio,

específicamente con las áreas de Tesorería, Administración, Contabilidad y Caja; obteniendo respuestas a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

✓ **Población.-** Determinamos nuestra población basandonos en que nuestra investigación se realizo en la Municipalidad Distrital de Tumán, Unidad de Tesorería. Asimismo se tuvo en cuenta el personal que labora en las unidades de Administracion, Contabilidad y Caja, la cual esta dentro del area investigada.

✓ **Muestra.-** No probabilística; porque solo se tomo en cuenta al personal que labora en la entidad y en las oficinas determinadas para el analisis, personas que conocen del tema investigado, pudiendo finalmente diagnosticas debilidades y sugerir medidas correctivas.

3.4. Metodología

✓ Evaluar la gestión de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumán, de conformidad con la normatividad vigente. Se tomo en cuenta la observación y la entrevista aplicada a cada funcionario de las areas en estudio.

✓ Analizar la estructura orgánica funcional de la Unidad de Tesorería de la MDT, para el adecuado complemento de funciones. Mediante autorización correspondiente se nos brindo la estructura orgánica, es por ello que se implemento la observación.

✓ Recomendar medidas correctivas para mejorar el mando de los recursos públicos de la Unidad de Tesorería de la MDT. Ante ello luego de poder

realizar las entrevistas al personal, en donde nos mencionaron situaciones por las que pasan, llegamos al punto de poder dar sugerencias a las diversas situaciones problemáticas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Municipalidad Distrital de Tumán

La Municipalidad Distrital de Tumán es el Órgano de Gobierno Distrital emanado de la voluntad popular, tiene personería jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Tiene por finalidad representar al vecindario, organizar la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentar el bienestar, el desarrollo integral armónico y sostenido de la circunscripción de su jurisdicción, así como promover, apoyar y reglamentar la participación de los vecinos en el desarrollo comunal.

Presenta como objetivos; planificar y ejecutar, a través de los organismos competentes, el conjunto de acciones destinadas a proporcionar al vecino el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales en aspectos de vivienda, salubridad, abastecimiento, educación, recreación y seguridad.

4.2. Unidad de Tesorería

4.2.1. Naturaleza de la Unidad

El Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. Se rige por los principios de Unidad de Caja y Economicidad.



Figura 1: Organigrama

4.3. Marco Legal

- Constitución Política del Estado
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27072
- Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- Ordenanzas Municipales que acrediten la aprobación de los documentos en mención.
- Entre otras normas.

4.3.1. Responsables y funciones específicas de la Unidad de Tesorería

Como parte de los responsables, se encuentran el Tesorero y el Cajero quienes cumplen cada función específica establecida en los documentos de gestión. Tanto Tesorería como otras áreas específicas tienen que tener en mente que todo lo que realizan es porque así lo estipula o determina la misma Municipalidad. Como parte de sus funciones se encuentran:

- Dirigir, coordinar y ejecutar el Sistema Nacional de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Tumán, en concordancia a las normas y procedimientos emitidos por el órgano rector pertinente.
- Establecer la programación, recepción, custodia, distribución y utilización de fondos que dispone la entidad.
- Proponer normas internas que permitan el control y manejo de los fondos, de acuerdo al marco legal vigente.
- Supervisar y controlar las aperturas y registro de operaciones en los libros correspondientes.
- Verificar el registro de las diversas operaciones en el Módulo Informático SIAF – LG.

- Revisar y verificar que los C/P cuenten con la documentación fuente sustentatoria para el giro de cheques, como planilla de remuneraciones, R/H, facturas, Boletas de Pago, entre otros.

4.4. Documentos de Gestión

4.4.1. Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA

Mediante Ordenanza Municipal N° 072- MDT, se da la aprobación del Nuevo Texto Único de Procedimientos Administrativos- TUPA 2008 de la Municipalidad Distrital de Tumán.

El Texto Único de Procedimientos Administrativo (TUPA), es una herramienta normativa de gestión institucional, la cual contiene toda información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos. En sí, se basa principalmente en la realización de cobros por parte de la Municipalidad Distrital de Tumán se los servicios exclusivos como partidas de nacimiento, de defunción, etc.

Este documento de gestión no trata de ser rígido para con la población ni los trabajadores; por el contrario constituye un documento de gestión institucional de abierta flexibilidad que nos permite adecuarla y actualizarla las veces en que la parte administrativa lo crea conveniente.

4.4.2. Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO

La Unidad de Planificación y Presupuesto, a través de consultores externos ha elaborado el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) de la Municipalidad Distrital de Tumán por constituir un documento básico de gestión interna que uniforma, reduce, simplifica y unifica la información relativa al trámite de la petición formulada por

los administrados y los servidores de esta Institución. Al ser documento de gestión asume el carácter de guía para aquellas actividades dirigidas a atender las peticiones de los recurrentes.

Es atribución de la Unidad de Planificación establecer que las formalidades y características de los procedimientos administrativos sean reglamentadas en los documentos de gestión respectivos; el Manual de Organización y Funciones (MOF) en lo que respecta a las competencias funcionales, niveles de jerarquía y línea de coordinación y en el MAPRO en lo que respecta a las etapas, actividades, pasos, tiempos regulados en concordancia con los dispositivos legales.

Su formulación ha requerido de la participación directa de los Gerentes, Jefes y personal técnico involucrado en los procedimientos administrativos del área de su competencia y deben ser concientes que las actividades reguladas en el MAPRO para la realización de sus procedimientos no son de carácter indefinido sino de carácter temporal; por cuanto los cambios tecnológicos y la legislación variante nos obliga a rediseñarlo en sus etapas, actividades, tiempo y competencias resolutiveas de allí el gran compromiso de seguir trabajando conjuntamente ya que mejorando e implementando los procedimientos administrativos contribuimos a mejorar la Administración Municipal cumpliendo con los objetivos y fines que la Institución se ha trazado.

Este Manual tiene en cuenta al personal de la Municipalidad, que tiene la obligación de realizar las actividades o pasos de los procedimientos administrativos que se describen y diagraman en el MAPRO.

a. Base Legal.

- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.

- Ley del Procedimiento Administrativo General N° 27444.
- Ley Marco del Empleo Público N° 28175.
- Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público D. L. N° 276.
- Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa D. S. N° 005-90-PCM.
- Reglamento de Organización y Funciones Ordenanza Municipal N° 104-MDT.
- Resolución de Gerencia N° 039-2011-MDT/GM que aprueba la Directiva N° 001- 2011-MDT Normas para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO)

Unidad de Tesorería

➤ Autorización de Caja Chica de Gasto Corriente y/o Inversiones

Finalidad.- Tiene como finalidad cubrir los compromisos urgentes e imprevistos y pagos realizados por la Institución para un mejor desenvolvimiento de sus actividades. Constituido por un fondo variable y financiado por Fuentes de Financiamiento aprobado por Resoluciones de Alcaldía y normas vigentes.

Base Legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado por Ley N° 28411.
- Ley de Procedimientos Administrativos General, aprobado por Ley N° 27444.
- Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28693.

Responsables

- Gerente Municipal
- Secretaria General
- Gerente de Administración
- Alcalde
- Unidad de Tesorería

Tabla 2: Etapas del Procedimiento de Caja Chica

PASO	DESCRIPCION	RESPONSABLE- CARGO	TIEMPO EN HORAS
1	UNIDAD DE TESORERIA	JEFE DE TESORERIA	1 DIA
	Recepción del expediente planteado la apertura de caja chica. Toma conocimiento y da trámite, formula el proyecto de resolución y lo remite a la gerencia municipal.		
2	GERENCIA MUNICIPAL	GERENCIA MUNICIPAL	1 DIA
	Recepciona el expediente. Toman conocimiento y lo tramita a la secretaría general.		
3	SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL	1 DIA
	Recepciona el expediente. Verifica el proyecto de resolución, remite a Alcaldía, se notifica y distribuye la resolución.		
4	ALCALDIA	ALCALDIA	1 DIA
	Toma conocimiento del expediente de la resolución de alcaldía por la apertura de caja chica y lo firma.		
TOTAL			4 DIAS

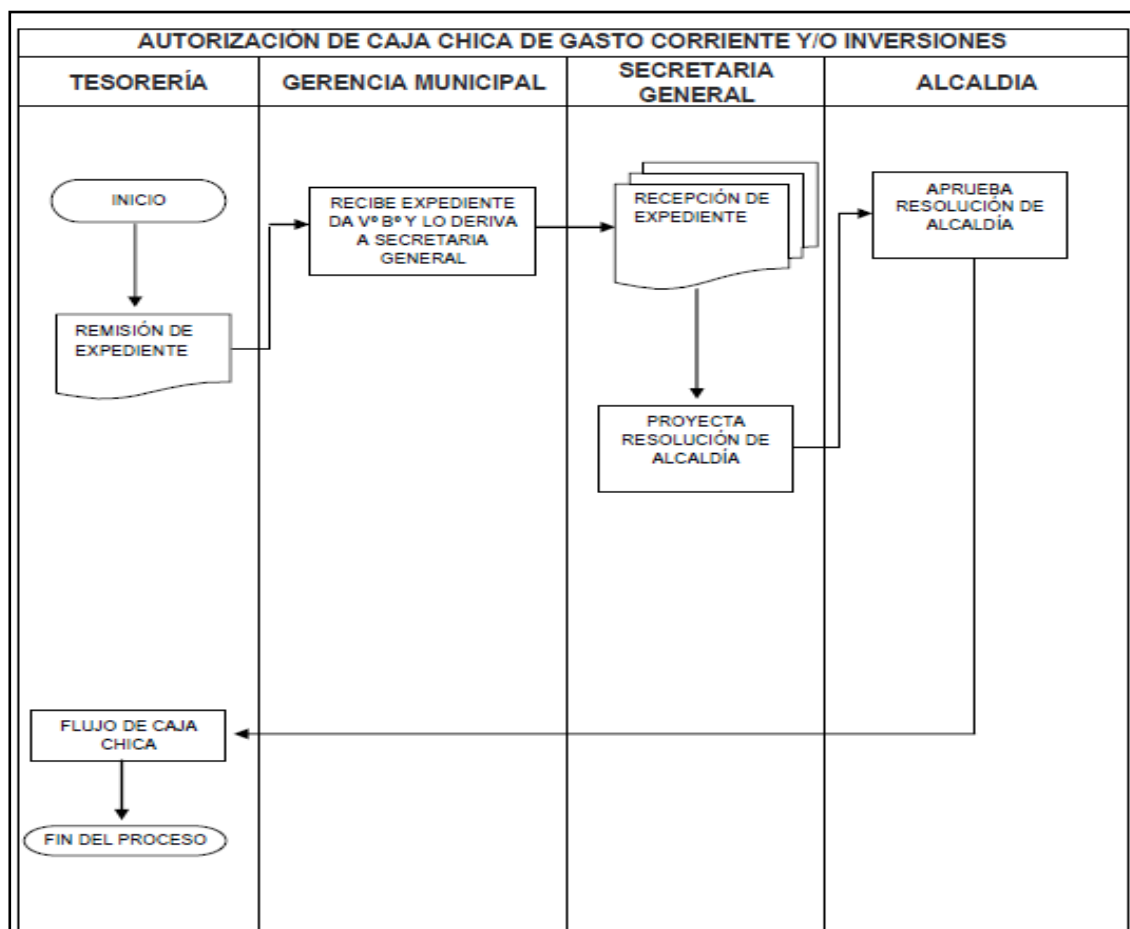


Figura 2: Flujograma de Caja Chica

➤ Pago de Planillas de Sueldos

Finalidad

Tiene como finalidad indicar el procedimiento de pagos de planilla de sueldos de la Municipalidad Distrital de Tumbán.

Base Legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado por Ley N° 28411
- Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011,

- Directiva de Tesorería para Gobiernos Locales correspondiente al Año Fiscal 2011.
- Ley de Procedimiento Administrativo General, aprobado por Ley N° 27444.
- Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28693.

Responsables

- Gerente Municipal
- Gerente de Administración
- Unidadde Tesoreria

Tabla 3: Etapas del Procedimiento de Planilla de Sueldos

PASO	DESCRIPCION	RESPONSABLE- CARGO	TIEMPO EN HORAS
1	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE TESORERIA	2 DIA
	Elabora la planilla y lo deriva a la Gerencia de		
2	GERENCIA DE ADMINISTRACION	GERENCIA MUNICIPAL	1 DIA
	Autoriza el pago de planilla y lo deriva al responsable del SIAF, para que lo comprometa y devengue, y deriva a la Unidad de Tesorería.		
3	UNIDAD DE TESORERIA	SECRETARIA GENERAL	1 DIA
	Hace el girado a través del SIAF y la carta de orden por el total de la planilla y envía a través de diskett al Banco de la Nación para los abonos masivos a la cuenta de ahorro del personal.		
TOTAL			4 DIAS

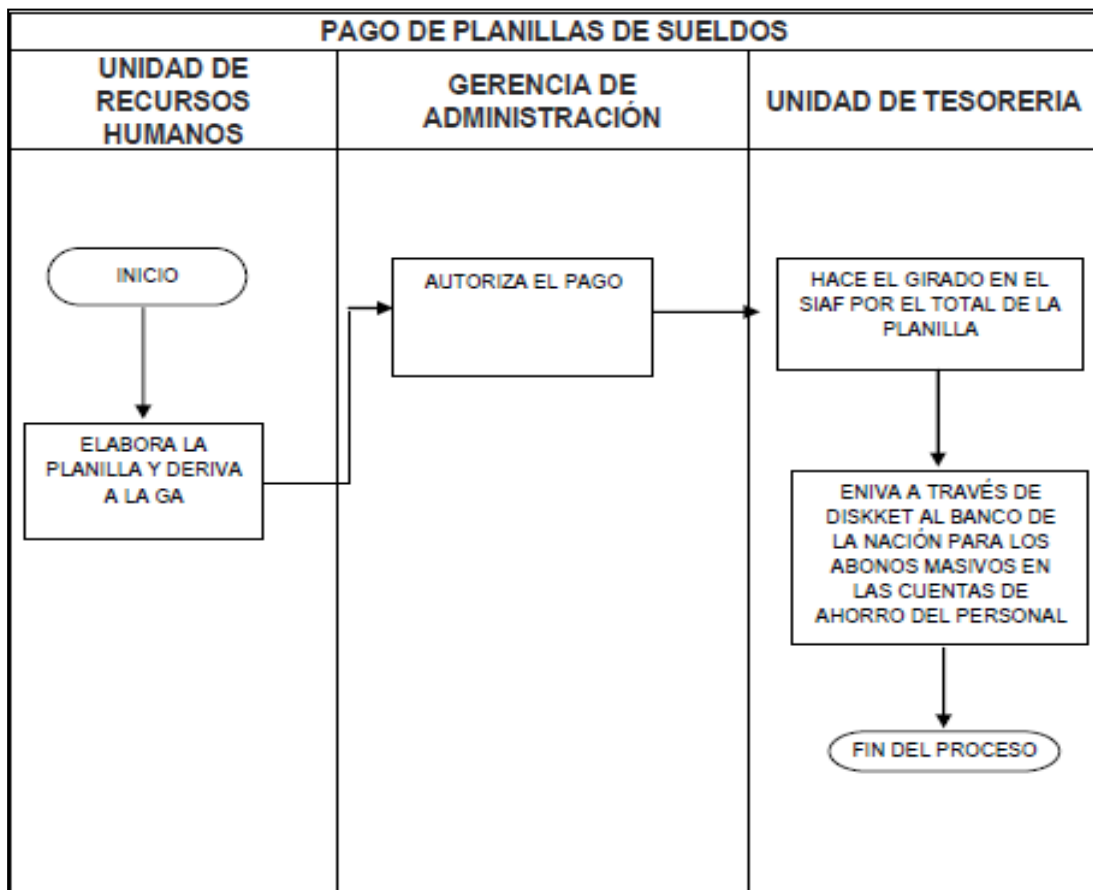


Figura 3: Flujograma de Planilla de Sueldos

4.4.3. Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF

Mediante Ordenanza Municipal N° 098-MDT, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Tumán.

Generalidades del Contenido y Ambito de Aplicación del Reglamento

Artículo 1º.- El presente reglamento determina la naturaleza, finalidad, objetivos, funciones, atribuciones, organización, y relaciones interinstitucionales de la Municipalidad Distrital de Tumán, en

concordancia con la Ley Orgánica de Municipalidades y demás disposiciones legales vigentes.

Artículo 2º.- El presente reglamento comprende a todos los órganos de la Municipalidad Distrital de Tumán.

Unidad de Tesorería

Artículo 42º.- La Unidad de Tesorería se encuentra a cargo de un servidor municipal, con categoría y denominación de Tesorero, quien depende del Gerente de Administración; tiene como funciones las siguientes:

- a) Programar, ejecutar y controlar las acciones propias del sistema de tesorería.
- b) Administrar los fondos asignados a la Municipalidad, en concordancia con las normas generales del sistema de tesorería y la política aprobada por la Alta Dirección.
- c) Recibir el ingreso de fondos propios a caja y reversiones al Tesoro Público por diversos conceptos efectuando los depósitos correspondientes al Banco de la Nación u otra entidad bancaria autorizada.
- d) Evaluar las necesidades de financiamiento a corto plazo.
- e) Programar, ejecutar y controlar los pagos a los proveedores y otros de conformidad con la política establecida.
- f) Formular Balances de Caja, formulando los estados correspondientes.
- g) Elaborar flujos de caja, presupuestos financieros y otros proporcionados por las Unidades Orgánicas competentes, para recomendar la mayor o menor incidencia de los ingresos o egresos de la Institución.

- h) Llevar los registros, las cuentas bancarias y efectuar las operaciones de tesorería, informando a la Gerencia de Administración sobre el movimiento de fondos en efectivo y en bancos.
- i) Informar diariamente sobre los ingresos recaudados, captados y obtenidos a la Gerencia de Administración y a la Oficina de Presupuesto.
- j) Otras funciones a fines que le asigne el Gerente de Administración.

4.4.4. Manual de Organizaciones y Funciones – MOF

El Manual de Organización y Funciones - MOF tiene por finalidad detallar la Estructura Funcional, describir las funciones específicas, atribuciones, responsabilidades y líneas de autoridad de los cargos o puestos de trabajo de cada una de las Unidades Orgánicas que conforman la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Tumán, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones – ROF y Cuadro para Asignación de Personal – CAP respectivamente.

El presente MOF constituye un instrumento normativo y operativo de Gestión Municipal, que contiene funciones, tareas y actividades que corresponde desempeñar a cada trabajador, a efectos de alcanzar las metas y resultados, basados en la eficiencia y productividad del trabajador edil, el mismo que redundara en beneficio de la población en general.

El Manual de Organización y Funciones - MOF, se ha formulado en sujeción a la normatividad vigente siguiente:

- a) Constitución Política del Perú Año 1993, modificada por Ley de Reforma Constitucional N° 27680.

- b) Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- c) R.J. N° 095-95-INAP/DNR, que aprueba la Directiva N° 001-95-INAP/DNR: Normas para la formulación del Manual de Organización y Funciones - MOF
- d) Ordenanza Municipal N° 104-MDT del 09 de enero del 2011.: Aprueba Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Municipalidad Distrital de TUMAN.
- e) Ordenanza Municipal N° 107-MDT: de fecha 16 de marzo del 2011 que aprueba el Cuadro de Asignación de Personal - CAP, de la Municipalidad Distrital de Tumán.

EL Manual de Organización y Funciones – MOF- de la Municipalidad de Distrital de Tumán, para los efectos legales y administrativos pertinentes, es aprobado vía Resolución de Alcaldía de acuerdo a la normatividad vigente sobre la materia.

❖ De la Unidad de Tesorería

Denominacion del Cargo: Tesorero

CODIGO DEL CARGO: P3-05-860-1

FUNCIONES:

- a) Registrar y preparar las rendiciones del fondo para pagos en efectivo.
- b) Efectuar el pago de remuneraciones al personal nombrado, contratado, obrero, pensionista de la Municipalidad, así como a los proveedores.
- c) Coordinar la habilitación del Fondo para Pagos en Efectivo.

- d) Efectuar depósitos diarios a Bancos por los ingresos, así como retiros para efectuar los compromisos contraídos por la Municipalidad.
- e) Formular los comprobantes de pagos por los diferentes compromisos y giros de cheques.
- f) Llevar el registro de comprobantes de pagos y cheques girados.
- g) Preparar y elaborar los documentos y el resumen mensual de Caja de Bancos.
- h) Elaborar y presentar informes de egresos.
- i) Elaborar cuadro resumen mensual de Caja Bancos.
- j) Llevar los Libros Auxiliares, según corresponda, de conformidad a las normas pertinentes.
- k) Cautelar los valores entregados a su cargo, tales como letras, cheques, cartas fianzas, entre otros.
- l) Las demás que le asigne su Jefe inmediato.

➤ **Lineas de Autoridad**

- Depende de la Gerencia de Administración.
- Coordina con la Gerencia de Administración, el Banco de la Nación y otras entidades financieras.

➤ **Requisitos Mínimos**

- Estudios superiores de la especialidad de Contabilidad.
- Conocimientos básicos de manejo de paquetes informáticos.
- Experiencia y capacitación en el Sistema de Contabilidad no menor de dos (2) años.

❖ **Denominación del Cargo: Cajero**

CODIGO DEL CARGO: T4-05-195-1

FUNCIONES:

- a) Elaborar informes diarios y periódicos sobre el movimiento de fondos.
- b) Verificar el monto de los cheques y otros documentos valorados con los documentos de sustento respectivos.
- c) Realizar pagos por remuneraciones y por otros conceptos, y efectuar cálculos sobre deducciones.
- d) Llevar registros auxiliares de contabilidad, referente al movimiento de fondos.
- e) Extender y preparar recibos por pagos, cobranzas.
- f) Seleccionar, codificar y archivar documentos valorados.

Lineas de Autoridad.- Depende del Tesorero.

Requisitos Minimos.- Estudios superiores de la especialidad de Contabilidad, conocimientos básicos de manejo de paquetes informáticos, experiencia y capacitación en el Sistema de Caja.

4.4.5. Cuadro de Asignación de Personal – C.A.P

Mediante Ordenanza Municipal N° 059-MDT, se aprueba el Cuadro para Asignación de Personal- C.A.P de la Municipalidad Distrital de Tumán.

Es un documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF. Su finalidad es regular la cantidad y calidad de los cargos, plazas o puestos con sus respectivas características para el adecuado funcionamiento de la Entidad.

El C.A.P como documento técnico normativo es necesario y útil para la gestión administrativa ya que contiene los cargos clasificados que técnicamente se han determinado como necesarios para que la entidad logre los fines y objetivos institucionales dentro del ámbito de acción autorizado por la ley. El C.A.P como documento de gestión es útil porque:

- ✓ Proporciona información actualizada relacionada con la cantidad de plazas o puestos de trabajo asignados a cada órgano o unidad orgánica.
- ✓ Proporciona información actualizada para costear la mano de obra en la determinación del derecho de trámite.
- ✓ Identifica la ubicación del cargo y la vinculación legal del personal con sus respectivos órganos.
- ✓ Proporciona información respecto de la cantidad de plazas ocupadas y previstas pero no ocupadas.

4.4.6. Reglamento Interno de Trabajo

Este Reglamento se aprobó mediante Ordenanza Municipal N° 101- MDT; el 24 de Mayo del 2010.

El Reglamento Interno de Trabajo contiene normas destinadas a determinar las condiciones a las que debe sujetarse la Municipalidad y quienes formen parte de ella. Tiene como finalidad proporcionar a los servidores un documento que guíe el desempeño laboral tomando en cuenta obligaciones y derechos, así como también prestar un servicio más rápido y efectivo para con la comunidad

Este reglamento es de alcance y aplicación para los servidores públicos en la condición de funcionarios y empleados sean permanentes o contratados que presten sus servicios personales.

Como parte fundamental que presenta este reglamento se encuentra que los servidores de la Municipalidad tienen la calidad jurídica de dependientes, que realizan su labor en forma personal y directa bajo relación de subordinación a cambio de una remuneración.

✓ **Diagnostico**

Teniendo como base cuestionarios de control interno, se procedio a realizar entrevistas a los funcionarios de la entidad, llegando a lo siguiente:

De acuerdo a los objetivos planteados y resultados obtenidos como parte de la entrevista personal a cada funcionario de la Municipalidad Distrital de Tumán, nos corresponde aclarar distintos aspectos que se encuentran en falta. Cabe mencionar que la evaluación realizada deja respuestas aun incoherentes, es por ello que planteamos en cada área estrategias o salvedades que puedan ayudar al funcionario y empleados.

A manera global decimos que la Unidad de Tesorería presenta varios problemas; el no contar con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), retrasa el trabajo controlado de operaciones. Por otro parte la incapacidad del personal en reducir riesgos, la necesidad de contar con mayor seguridad por cualquier imprevisto que se

presente. Ante ello existe una fortaleza que salvaguarda la operación diariamente; el poder contar con el personal joven no solo universitario sino técnico pero con capacidad de conocimiento muy amplio.

Si tomamos en cuenta la parte administrativa de la entidad decimos que no solo depende del área con mas rango para tener en orden documentos de gestión que respaldan el labor diario y transparente que esta pueda reflejar, depende del equipo de trabajo con el que se cuente; actualmente estos escritos se encuentran actualizados debido al control que la gestión actual

lidera asumiendo con ello responsabilidades que ameritan no solo apoyo económico sino moral.

Por ultimo, es necesario tomar medidas estrictas en cuanto al personal, funcionarios, métodos y técnicas a emplear; y sobretodo estar actualizando constantemente la documentación que sea pertinente para la sociedad. Es necesario contar con personas aptas en el desempeño de las funciones por área, recibir capacitaciones para estar al tanto de situaciones que pueden salir como imprevistas.

Tabla 4: Matriz de Consistencia

DEBILIDADES	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal. • Retraso de los documentos de gestión para el desarrollo de actividades programadas. • Desconocimiento de las políticas, normas y reglas en tesorería por parte del personal. • Ambientes no adecuados para el cumplimiento de las labores cotidianas. • Equipo informático no actualizado y falta de materiales necesarios para el desarrollo de actividades. • No implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF_GL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no capacitado y la falta de una política de rotación de personal. • Personal inadecuado que no se encuentra informado de los documentos de gestión y actividades programadas. • La falta de asignación de funciones y responsabilidades mediante documento. • Falta de presupuesto para mejorar la infraestructura del área en mención. • Presupuesto no incorporado como parte de las actividades programadas para el periodo. • Personal inadecuado, falta de capacitaciones y cursos respecto al uso del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo inadecuado de documentos, desfalcos. • Confusión entre papeles de trabajo, errores en la información, problemas internos entre áreas. • Agresiones verbales, falta de respeto, negatividad, disconformidad con las actividades hechas. • Demora con el cumplimiento de informes, protestas por falta de materiales, desactualizaciones con hechos económicos. • Información a destiempo, errónea, incumplimiento de documentación en horas determinadas. • Irregularidad, datos equivocados al momento de registrar movimientos.

Después de haber realizado un diagnóstico general y determinado deficiencias, causas y efectos; a continuación mencionamos un análisis general de la Unidad de Tesorería.

➤ **Síntesis Gerencial**

Municipalidad Distrital de Tumán
Unidad de Tesorería
periodo 2010

• **Origen del Examen**

La presente auditoria se realizará con el propósito de evaluar las deficiencias en: el área de Contabilidad, área de Administración y área de Caja de la Municipalidad Distrital de Tumán. Como parte de la finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

• **Naturaleza y Objetivos del Examen**

Para el proyecto a realizar, el cual se ha elaborado tomando en cuenta la información brindada por la entidad correspondiente al periodo 2010. La finalidad de este proyecto es brindar una mejora en las deficiencias en las áreas a evaluar, buscando que la gestión del área principal – TESORERÍA - dentro de la empresa sobresalga.

• **Objetivo General**

Evaluar la gestión del área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumán, para establecer medidas correctivas que nos permitan contribuir al buen manejo de los recursos públicos.

• **objetivos específicos**

- ✓ Evaluar la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumán de conformidad con la normatividad vigente.
- ✓ Analizar la estructura orgánica- funcional del área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumán para el adecuado complemento de funciones.

- ✓ Recomendar medidas correctivas para mejorar el manejo de los recursos públicos del área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumán.

- **Antecedentes**

Somos un gobierno local que interviene en su ámbito territorial con procesos sistematizados, con alta tecnología, con personal capacitado y motivado en la práctica de valores, buscando el bienestar de la población y el desarrollo local.

Al 2012, la Municipalidad Distrital de Tumán es competitiva, moderna, organizada y eficiente, presta servicios públicos de calidad y ejecuta inversiones en infraestructura social y productiva, concertando con las organizaciones de la población, teniendo como fundamento el rescate de los valores en base al respeto, honestidad y responsabilidad.

- **Base Legal**

- a) Constitución Política del Estado
- b) Ley Orgánica de Municipalidades N° 27072
- c) Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- d) Ordenanzas Municipales que acrediten la aprobación de los documentos en mención.

- **Comunicación de Hallazgos - Debilidades**

A. Gerencia de Administración

- ✓ Inestabilidad laboral dentro de la entidad.
- ✓ Desactualización de los documentos de gestión para el desarrollo de actividades programadas como parte del trabajo a realizar en el área.
- ✓ Falta de capacitaciones para el personal que desempeñan funciones diariamente.

B. Unidad de Tesorería

- ✓ Poca capacidad de iniciativa por parte de la entidad en coordinar con otras jefaturas para que el personal reciba capacitaciones que permitan actualizarse en su tema.
- ✓ Falta de comunicación por parte del personal del área con otros funcionarios, no permitiendo de esta manera obtener resultados óptimos para el beneficio de la municipalidad.
- ✓ Ambientes no adecuados para el cumplimiento de las labores cotidianas, equipo informático no actualizado y falta de materiales necesarios para desarrollar actividades.

C. Unidad de Contabilidad

- ✓ No implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF- dificultando operaciones diarias que deberían estar en orden.
- ✓ Documentos a destiempo por parte de otras áreas generando fastidio y retraso de la labor que debería realizarse diariamente.
- ✓ Inadecuada gestión contable debido a que no se implemento un control adecuado en contabilidad.

La Municipalidad ha contado solo con una Auditoria de Control Interno la cual se llegó a realizar en Marzo- Julio del 2011, no contando con ninguna realizada anteriormente.

De acuerdo a los informes presentados por la Contraloría General de la República, mediante Oficio N° 001-2011.CG/ORCH-MDT-3.10 a la Municipalidad Distrital de Tumán, esta comunica las deficiencias de Control Interno, para su inmediata corrección de medidas correctivas.

- **Memorandum de Control Interno**

Como parte de la investigación aplicada en la tesis, Evaluación de la Gestión de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumán, durante el periodo Enero- Diciembre 2010, hemos efectuado la evaluación de la estructura del control interno, a efectos de formarse una opinión sobre la efectividad de los controles internos implementados y determinar el riesgo de control en el área de tesorería.

El control interno es un proceso continuo establecido por los funcionarios de la entidad y demás personal en razón de sus atribuciones y competencias funcionales, que permite administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados en función de objetivos como: promover la efectividad, eficiencia, economía en las operaciones, proteger y conservar los recursos públicos, cumplir las leyes, reglamentos, y otras normas aplicables y elaborar información confiable y oportuna que propicie una adecuada toma de decisiones.

Nuestra evaluación de la estructura de control interno no revela necesariamente todas las debilidades en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad de Tumán, en virtud al carácter selectivo de las pruebas sobre los registros y la información examinada; sin embargo, producto de este examen se ha determinado algunas observaciones calificadas como debilidades de control interno, las mismas que han sido incluidas en este Memorándum, tomando el criterio de efectividad y economía para las medidas correctivas a adoptar.

- **Aspectos de Importancia**

A continuación detallamos las debilidades de control interno detectadas al finalizar nuestra evaluación de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad de

Tumán - y proceder a su inmediata implementación de acuerdo a las indicaciones en la respectiva recomendación:

- ✓ El área de tesorería no cuenta aún con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), sin embargo se trabaja con un sistema no actualizado (SYSCONT) el cual esta afecto directamente a Caja.
- ✓ El personal aún no está preparado para afrontar y reducir riesgos, que aun la seguridad de dicha área no es óptima debido a la poca capacidad de poder contar con una oficina adecuada.
- ✓ Por los estudios realizados en esta área podemos afirmar que sus mayores deficiencias son la falta de comunicación entre el personal del área, la falta de tecnología y sistemas que permitan una mejor gestión dentro de la área.
- ✓ Tomando en cuenta el nivel de funcionamiento que se realizaba en el año 2010 a este año se puede hacer mención que la Municipalidad como parte de sus prioridades ha sido y es brindar a la población una mejor atención, resolver los problemas internos inmediatamente sin que los problemas se vayan al extremo, existe por ahora un mejor nivel de capacitaciones por cada área, se realizó durante el transcurso de este año el mejoramiento de las instalaciones de nuevas oficinas.

• **Discusion**

Como parte del Sistema de Tesorería esta comprende las etapas de administración de fondos en la cual una de ellas es la distribución; donde se detallan las fases que el área seleccionada debe asumir con total transparencia. Actualmente la persona encargada de asumir el cargo cumple con la elaboración de comprobantes de pago, giro y pago de cheques,

manejo de fondos para realizar pagos en efectivo y el uso de fondo fijo para caja chica. Sin embargo cometen un error al no utilizar los registros contables correspondientes, porque solo se basan en el libro banco, generando incumplimiento en ese aspecto.

La Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, en el artículo 2 relacionado a la percepción de ingresos públicos, menciona que los ingresos recaudados deben ser registrados en el SIAF sustentando dicho registro con documentos como vales, facturas, depósitos, boletas de venta, entre otros. Ante ello decimos que no cumplen con el artículo en mención, cometiendo probablemente errores.

Toda salida de dinero mediante comprobantes de pago u otro medio, se tiene que realizar el registro correspondiente el cual en este caso a falta de sistema en Tesorería, la oficina de Presupuesto es quien asume ese rol, es allí donde de acuerdo a la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28693 se realiza la ejecución financiera del ingreso, del gasto, devengado y pago.

Tabla 5: Medidas Correctivas

DEBILIDADES	CAUSA	MEDIDAS CORRECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal. • Retraso de los documentos de gestión para el desarrollo de actividades programadas. • Desconocimiento de las políticas, normas y reglas en tesorería por parte del personal. • Ambientes no adecuados para el cumplimiento de las labores cotidianas. • Equipo informático no actualizado y falta de materiales necesarios para el desarrollo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una política de rotación de personal. • Personal inadecuado que no se encuentra informado de los documentos de gestión y actividades programadas. • La falta de asignación de funciones y responsabilidades mediante documento • Falta de presupuesto para mejorar la infraestructura del área en mención • Presupuesto no incorporado como parte de las actividades programas para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política de rotación de personal de acuerdo a su desempeño laboral a dicha área. • Que el personal encargado de las actividades se le informe con anticipación para que tenga conocimiento de ellas y las ejecute sin problemas. • Asignar sus respectivas funciones y responsabilidades las cuales deben estar especificadas en el MOF. • Considerar dentro del presupuesto la mejora de la infraestructura del área de tesorería. • Tomar en cuenta dentro del presupuesto municipal la actualización de los equipos y software informáticos

<p>actividades.</p> <ul style="list-style-type: none">• Demora en la implementación del sistema	<p>periodo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Personal inadecuado, falta de capacitaciones y cursos respecto al uso del sistema.	<ul style="list-style-type: none">• Implementar el sistema y brindar capacitaciones al personal sobre el uso de dicho sistema.
---	--	--

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumbán, durante la gestión 2010, muestra diversas debilidades respecto a las funciones del personal de tesorería, retraso con la documentación, desactualizaciones en cuanto a normas y políticas, ambiente de trabajo no adecuado. Debido a estas deficiencias, se sugirió medidas correctivas que puedan ayudar a un mejor manejo y dirección de los recursos no solo del área sino de la entidad; tales como implementar una política de rotación del personal y capacitación del mismo, asignación de responsabilidades y funciones de acuerdo al MOF actualizado, información de actividades con anticipación, implementación de equipos informáticos y mejora en la infraestructura del área de tesorería.

- Los documentos de gestión que presenta la Unidad de Tesorería, (Manual de Organización y Funciones MOF, Cuadro de Asignación de Personal CAP, Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA, Manual de Procedimientos Administrativos MAPRO), se encuentran desactualizados desde el año 2010 hasta la fecha, por lo tanto no contribuye a optimizar los recursos y la gestión del área.

- Analizando la estructura orgánica que presenta la Municipalidad Distrital de Tumbán, en donde la Unidad de Tesorería depende de la Gerencia de Administración; está presentando problemas de organización y control en sus actividades diarias. Es por ello que se pudo encontrar debilidades como alta rotación de personal, retraso de los documentos de gestión para el desarrollo de actividades programadas, falta de capacitación para el

personal del área de tesorería, desconocimiento de las políticas, normas y reglas en tesorería por parte del personal, ambiente no adecuados para el cumplimiento de las labores cotidianas, equipo informático no actualizado y falta de materiales necesarios para el desarrollo de actividades y se procedió a sugerir medidas correctivas para mejorar la gestión, tales como implementar una política de rotación del personal y capacitación del mismo, asignación de responsabilidades y funciones de acuerdo al MOF actualizado, información de actividades con anticipación, implementación de equipos informáticos y mejora en la infraestructura del área de tesorería.

- Durante el periodo 2010 hasta la actualidad, el área de Tesorería no ha implementado el Sistema Integrado de Administración Financiera para Gobiernos Locales (SIAF - GL), asumiendo las actividades diarias el área de Presupuesto. El personal en Caja cuenta con un programa antiguo para el control de ingreso diario el mismo que presenta algunas deficiencias que no permiten realizar un control adecuado de los ingresos municipales.

5.2. Recomendaciones

- Convocar a reuniones de trabajo en donde la Gerencia de Administración como parte esencial de la entidad junto al personal de Tesorería, puedan llegar a tomar decisiones facilitando el trabajo en equipo, a tiempo, con información garantizada y veraz. Además de ello que se propongan medidas correctivas con el fin de que la Unidad de Tesorería las pueda tener en cuenta, mejorando las actividades que lleguen a realizar, facilitando operaciones y haciendo un mejor uso de los recursos. Entre los

cuales tenemos; fomentar reuniones de trabajo, políticas de capacitación al personal, implementación de equipos y mejora en la infraestructura

- Respecto al Manual de Organizaciones y Funciones –MOF- es preciso la modificación y actualización del mismo a fin de que se establezca el perfil profesional adecuado a las necesidades actuales dada su importancia en el manejo de los recursos públicos.

- Debido a problemas internos en la Unidad de Tesorería se toma la decisión de verificar debilidades existentes y asumir medidas correctivas, las cuales puedan mejorar la organización y el desempeño no solo del personal en el área sino de toda la entidad.

- Es necesario que la Municipalidad Distrital de Tumán implemente el Sistema Integrado de Administración Financiera para Gobiernos Locales – SIAF- GL en Tesorería y áreas administrativas que no cuenten con el sistema, lo cual no solo mejorara la gestión propia de la oficina sino de la entidad.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, J. (2004). *Manual del Sistema Nacional de Tesorería*. Lima: Pacífico Editores.

Ayala, Z. (2001). *El Sistema de Administración Financiera: SIAF y el Plan Contable Gubernamental*. Lima: Marketing Consultores.

Chapí, P. (2005). *Contabilidad Municipal*. Perú: Fecat.

Pindado, G. (2001). *Gestión de Tesorería en la empresas (Teoría y aplicaciones prácticas)*. Salamanca: Ediciones Universal.

Valls, J. (2009). *Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería*. Editorial FC.

VII. ANEXOS

Tabla 6: Cuestionario de Control Interno - Administración

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION "MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN"			
INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO			
1:	NOMBRES Y APELLIDOS	SANCHEZ TUMES, VICENTE	
2:	CARGO	ADMINISTRADOR DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN	
PREGUNTA			RESPUESTA
ACTIVIDADES DE CONTROL			SI
GERENCIA DE ADMINISTRACION			NO
			N/A
1	¿Cuenta la entidad con documentos de gestión actualizados tales como el ROF, MOF, CAP y Manual de Procedimientos?	x	
2	¿Todas las actividades o acciones están debidamente planificadas y presupuestadas?	x	
3	¿Considera que las funciones que realiza deberían ser compartidas con otras personas, considerando que todas las etapas de un proceso o actividad, deben recaer en varias personas?	x	
4	¿Considera que la segregación de funciones se ha realizado adecuadamente, teniendo en cuenta el volumen de operaciones de la entidad?	x	
5	¿Supervisa las labores de su personal?	x	
6	¿Deja constancia de esta labor de supervisión?	x	
7	¿Tiene a cargo la elaboración de reportes de actividades?	x	
8	¿Informa de las actividades de control a sus superiores inmediatos?	x	
9	¿Emite felicitaciones a su equipo cuando lo logran los resultados?	x	
10	¿La evaluación del personal es función a resultados?	x	
11	¿Los mecanismos de la evaluación del personal están plasmadas en algún documento?	x	
12	¿Trabaja en equipo?	x	
13	¿Incentiva al personal a cumplir con las normas y los planes institucionales?	x	

De acuerdo a lo señalado por el señor VICENTE SANCHEZ TUMES, Gerente Administrativo de la Municipalidad Distrital de Tumán, en la entrevista realizada en dicha entidad el día 14/11/2011, manifestó que la entidad cuenta con todos sus documentos de gestión debidamente actualizados, que todas las actividades están debidamente planificadas y presupuestados, las funciones son segregadas y se realizan adecuadamente; teniendo en cuenta el volumen de operaciones de la entidad, supervisa las labores de su personal y siempre deja constancia de ello e informa el control de las actividades a sus superiores, incentiva al personal a cumplir las normas y funciones institucionales. La mayor fortaleza es trabajar con profesionales jóvenes capacitados. Su mayor debilidad es la inestabilidad laboral dentro de la misma.

Sin embargo de las verificaciones e inspecciones realizadas como parte del estudio de la gestión de la Municipalidad Distrital de Tumán, se ha evidenciado que los documentos de la gestión datan del año 2008, y no se encuentran actualizados tal como se puede apreciar en el ROF, MOF, CAP, TUPA. Además de ello se ha detectado que existen muchas deficiencias en el personal debido a que no están debidamente capacitados y entrenados para desempeñar las funciones.

Tabla 7: Cuestionario de Control Interno - Contabilidad

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD "MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN"			
INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO			
1:	NOMBRES Y APELLIDOS	SAAVEDRA MONJA, MARITA	
2:	CARGO	CONTADORA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN	
PREGUNTA			RESPUESTA
ACTIVIDADES DE CONTROL			SI
UNIDAD DE CONTABILIDAD			NO
			N/A
1	¿Los documentos de gestión fueron oportunamente distribuidos y publicados?	x	
2	¿Les fueron comunicados por escrito a cada trabajador, estos documentos normativos?	x	
3	¿Utiliza el factor sorpresa cuando toma un arqueo de caja?	x	
4	¿Realiza periódicamente arqueos sorpresivos de todos los fondos, dejando constancia de dicha labor?	x	
5	¿Existen manuales donde constan los cargos que tendrían responsabilidad para la realización de los arqueos?		x
6	¿Supervisa y/o controla las labores de caja de chica adecuadamente, dejando constancia de dicha labor?		x
7	¿Estos documentos incluyen todas las funciones y labores del área, que desempeña cada empleado?	x	
8	¿Los procesos, actividades y tareas están correctamente definidos en los documentos de gestión, incluyendo el tiempo que debe emplearse por cada una de ellas?	x	
9	¿Se cuenta con registros de hechos significativos ocurridos en los procesos, actividades y tareas, las medidas adoptadas y los responsables de cada caso?		x

De acuerdo con la entrevista realizada el día 14/11/11 a la señorita MARITA SAAVEDRA MONJA, contadora de la Municipalidad Distrital de Tuman, afirmó que los documentos de gestión fueron oportunamente distribuidos, publicados y comunicados por escrito a cada trabajador. El área contable

realiza periódicamente arquezos de caja sorpresivamente al área de Tesorería entregando al terminar un informe; argumentando que se pudo encontrar. Mencionó además que se empezará a realizar registro de hechos importantes ocurridos en los procesos como el Saneamiento Contable. Como parte de las fortalezas hace mención que la presentación de los estados financieros es óptima, y una debilidad en el área es que los documentos que otras oficinas envían se realiza a destiempo generando fastidio y retraso de la labor diaria.

Al respecto, debemos indicar que no existe una adecuada gestión contable debido a que no se ha implementado un control adecuado en Contabilidad.

Tabla 8: Cuestionario de Control Interno - Caja

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DE CAJA			
"MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN"			
INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO			
1	NOMBRES Y APELLIDOS	NUÑEZ QUINTANA, ESWAR JOVANNY	
2	CARGO	CAJERO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN	
PREGUNTA			RESPUESTA
ACTIVIDADES DE CONTROL			
CAJA			
		SI	NO
			N/A
1	¿Las labores de registro e información de la entidad están metódicamente desarrolladas?		X
2	¿Se han elaborado software relacionados con la naturaleza de las labores que realiza?	X	
3	¿El sistema informatizado debería ser elaborado por el personal de la entidad?		X
4	¿El sistema informatizado brinda buen soporte, no causa ningún problema de operatividad?		X
5	¿Los programas informáticos cuentan con sistemas de seguridad que restringen el acceso a la información a los no autorizados?	X	
6	¿Puede ser modificada la base de datos fácilmente?		X
7	¿Cuentan los sistemas con copias de seguridad?	X	
8	¿Existe comunicación fluida entre usted, funcionarios y personal en general?	X	

9	¿Conoce de la existencia de problemas materiales y/o debilidades y deficiencias en su área?		x	
10	¿Fueron comunicados estos problemas a la instancia superior?	x		
11	¿Se han realizado las acciones necesarias para su corrección?	x		
12	¿Conoce la causa de los problemas de la unidad donde usted trabaja?	x		
13	¿Se le ha solicitado alguna vez su opinión para solucionar los problemas de su área?		x	
14	¿Siempre deja constancia de la comunicación de los problemas detectados?		x	

ESWAR JOVANY NUÑEZ QUINTANA, cajero de la Municipalidad Distrital de la Tumán en la entrevista personal afirmó que las labores de registro e información de la entidad están cuidadosamente desarrolladas, la entidad cuenta con un Software llamado SYSCONT la cual adquirió la propia Municipalidad, de acuerdo con el entrevistado nos menciona que el sistema expuesto anteriormente debe ser elaborado por el personal de la misma Municipalidad, este atribuye que no siempre debe ser de tal manera porque si es hecho por alguien externo esto sería normal; lo que si sería conveniente es recibir capacitaciones necesarias para el buen funcionamiento del sistema.

Debemos precisar que Caja forma parte de la Unidad de Tesorería.

Tabla 9: Cuestionario de Control Interno - Tesorería

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO			
UNIDAD DE TESORERIA			
"MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN"			
INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO			
1	NOMBRES Y APELLIDOS	CALBAY SANCHEZ, LEONIDAS	
2	CARGO	TESORERO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUMAN	
PREGUNTA		RESPUESTA	
ACTIVIDADES DE CONTROL		SI	NO
UNIDAD DE TESORERIA		N/A	
1	¿Cuenta la municipalidad con una estructura orgánica aprobada?	X	
2	¿Fue aprobada por el titular de la entidad o funcionamiento competente?	X	
3	¿Considera que la estructura organizacional es adecuada?	X	
4	¿En caso ser defectuosa la organización, está en proceso de revisión?		X
5	¿Considera que el nivel directivo y gerencial es el adecuado?	X	
6	¿Existe un perfil profesional por cada puesto de trabajo?	X	
7	¿El área cuenta con la cantidad necesaria de profesionales?	X	
8	¿Sus funciones labores están contenidas en el ROF, y MOF?	X	
9	¿La documentación normativa le fue alcanzada por escrito?	X	
10	¿Los manuales donde está el deslinde de responsabilidad están debidamente aprobada?	X	
11	¿Estos documentos normativos han sido mejorados en los últimos año, dos, tres años?	X	
12	¿Hay actividades destinados a reducir los altos riesgos de su área?	X	
13	¿El personal ha sido capacitado para reducir los riesgos?		X
14	¿Hay evaluación cada cierto tiempo para reducir el riesgo?		X
15	¿La seguridad en su área es óptima?		X

El señor LEONIDAS CALBAY SANCHEZ, jefe de la unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tuman entrevistado el día lunes 14 de noviembre, manifestó que dicha entidad cuenta con una estructura orgánica aprobada

por el funcionario competente y además de ello cuenta con una estructura organizacional adecuada, considera que el perfil profesional y directivo es el indicado y que la documentación normativa, funciones y responsabilidades siempre es alcanzado por escrito.

El área de tesorería no cuenta aún con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), sin embargo se trabaja con un sistema no actualizado (SYSCONT) el cual esta afecto directamente a Caja.

Nos menciona que el personal aún no está preparado para afrontar y reducir riesgos, que aun la seguridad de dicha área no es óptima debido a la poca capacidad de poder contar con una oficina adecuada, sin embargo este problema se está resolviendo porque en poco tiempo se hará entrega de una nueva oficina la cual contara con una caja fuerte para el dinero que ingresa diariamente, su mayor fortaleza es trabajar con gente joven aunque estos no estén totalmente capacitados ya que tienen una profesión solo técnica, ello no deja que ellos reciban la capacitación adecuada.

Por los estudios realizados en esta área podemos afirmar que sus mayores deficiencias son la falta de comunicación entre el personal del área, la falta de tecnología y sistemas que permitan una mejor gestión dentro de la área.

Tomando en cuenta el nivel de funcionamiento que se realizaba en el año 2010 a este año se puede hacer mención que la Municipalidad como parte de sus prioridades ha sido y es brindar a la población una mejor atención, resolver los problemas internos inmediatamente sin que los problemas se vayan al extremo, existe por ahora un mejor nivel de capacitaciones por cada área, se realizó durante el transcurso de este año el mejoramiento de las instalaciones de nuevas oficinas.

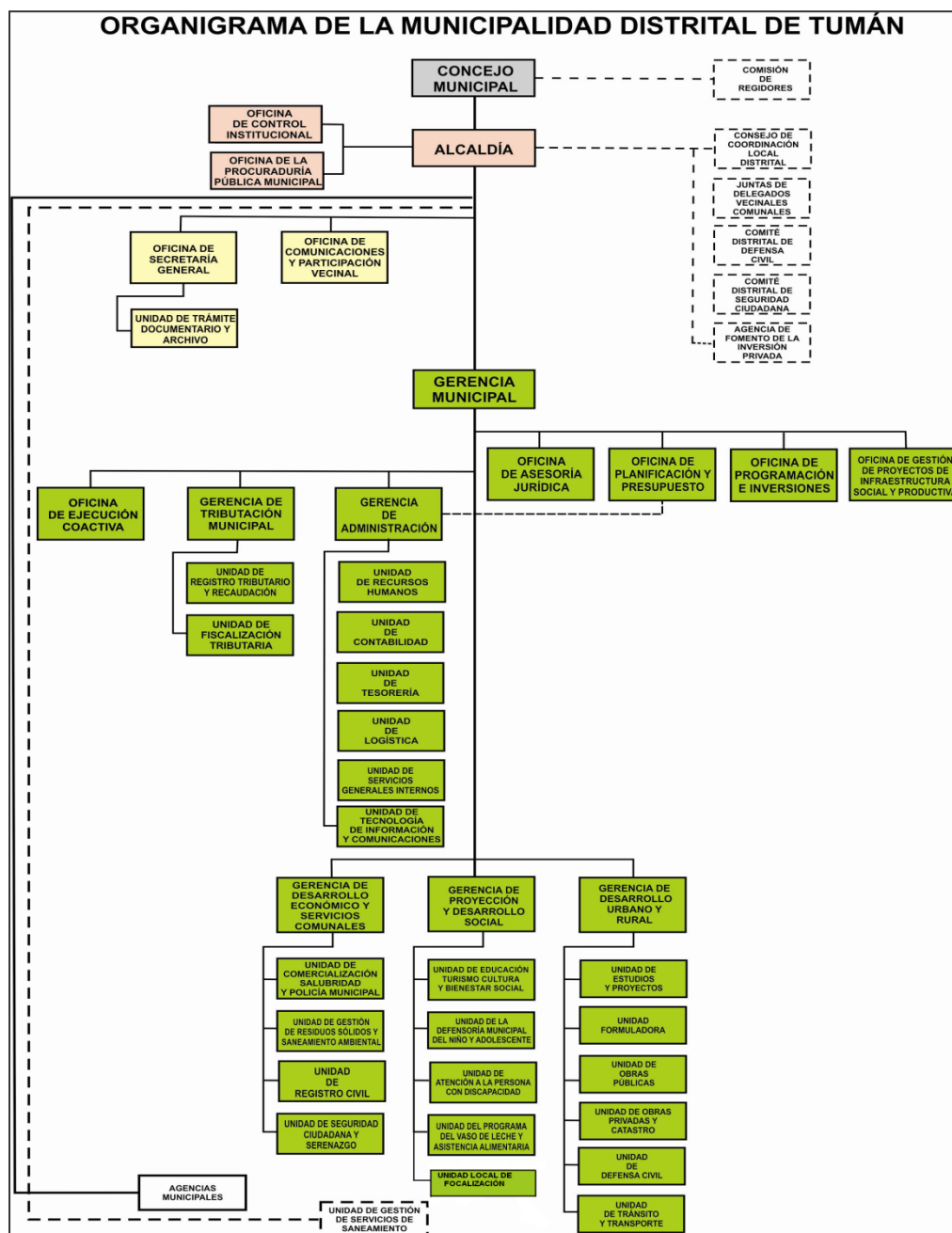


Figura 4: Organigrama – MDT 2010

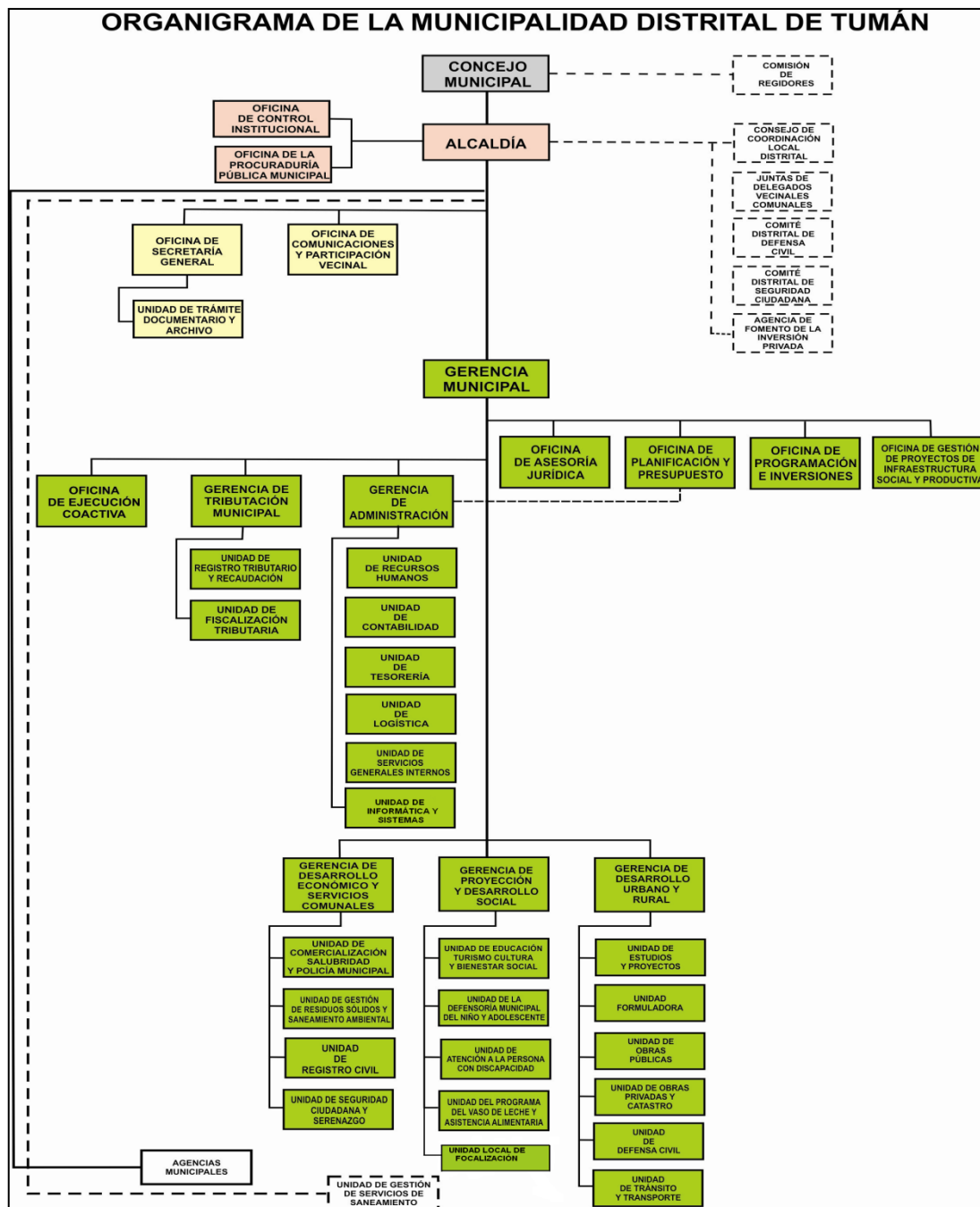


Figura 5: Organigrama – MDT 2011