

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Control interno y gestión de contabilidad, presupuesto y  
fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz, 2016

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA**

**Autora:**

Medrano Acuña, Aurora Maribel

**Asesor:**

Castillo Pineda, Rocío

Huaraz – Perú

2017

## **PALABRAS CLAVE**

TEMA	Control Interno, Gestión De Contabilidad, Presupuesto y Fiscalización
ESPECIALIDAD	Contabilidad

## **KEYWORDS**

THEME	Internal Control, Management Of Accountant, Budget And Inspection
SPECIALTY	Accounting

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

53. CIENCIAS SOCIALES

53.2. ECONOMÍA Y NEGOCIOS

53.2.1. ECONOMÍA

5.2.1.3 CONTABILIDAD

## **TÍTULO**

Control interno y gestión de contabilidad, presupuesto y  
fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz, 2016

## **TITLE**

Internal control and human resources in the marcará district  
Municipality in the period 2016

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia Profesional titulada “Control Interno Y Gestión De Contabilidad, Presupuesto Y Fiscalización De La Municipalidad De Carhuaz, 2016”, tuvo como objetivo general, Determinar de qué manera influye el control interno en la gestión de calidad de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz, 2016. Y cuya propuesta se estableció básicamente en Establecer directivas que garanticen la implementación del control interno y aplicarlo en cada área de la entidad, realizar y registrar evaluaciones de posibles riesgos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad, así mismo instaurar políticas que garantizan una adecuada fiscalización y que los riesgos de control interno se reduzcan a la mínima expresión, para ello la entidad deberá formular y aplicar procedimientos de control para evitar el incumplimiento. Y por último debe establecer criterios basados en el control interno, (Claros & León, 2012), en la que se precisan en “el informe COSO. Finalmente de los resultados obtenidos se determinó que el 63% de los servidores de la Municipalidad de Carhuaz manifiestan que el control interno de la entidad nunca es adecuado, el 71% de los trabajadores responden que el sistema de control interno nunca es aplicado en cada área de la entidad, el 74% de trabajadores manifiestan que nunca se realizan y registran evaluaciones de posibles riesgos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad y el 75% de trabajadores encuestados respondieron que nunca se implementan políticas de recursos humanos, con todo ello se pudo contrastar con el objetivo general del presente trabajo de suficiencia Profesional.

## **ABSTRACT**

The present work of Professional Proficiency entitled "Internal Control and Accounting Management, Budget and Auditing of the Municipality of Carhuaz, 2016", had as a general objective, Determine how internal control influences the quality management of accounting, budget and inspection of the Municipality of Carhuaz, 2016. And whose proposal was basically established in establishing directives that guarantee the implementation of internal control and apply it in each area of the entity, perform and record assessments of potential risks that may directly or indirectly affect the Municipality , likewise establish policies that guarantee an adequate fiscalización and that the risks of internal control are reduced to the minimum expression, for this the entity must formulate and apply control procedures to avoid non-compliance. And finally, criteria must be established based on internal control (Claros & León, 2012), in which they are specified in "the COSO report. Finally of the results obtained it was determined that 63% of the servers of the Municipality of Carhuaz state that the internal control of the entity is never adequate, 71% of the workers respond that the internal control system is never applied in each area of the entity, 74% of workers state that assessments of potential risks that may directly or indirectly affect the Municipality are never made and recorded, and 75% of the workers surveyed answered that human resources policies are never implemented, with all of could contrast with the general objective of the present work of Professional Proficiency.

# ÍNDICE

	PG
Palabra Clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Dedicatoria	
Agradecimiento	
1. Introducción	1
2. Descripción de la situación problemática	3
3. Objetivos	4
4. Fundamentación teórica	5
5. Propuesta (Plan de mejora)	44
6. Resultados	46
7. Conclusiones	65
8. Referencias Bibliográficas	67
✓ Anexo N° 1: Encuesta	70

## **DEDICATORIA**

*AGRADEZCO A DIOS POR SER MI MEJOR AMIGO, MI FORTALEZA Y DARME ASI TODO LO QUE TENGO Y NO DEJARME CAER NUNCA EN LAS DIFICULTADES Y ADVERSIDADES DE LA VIDA.*

*A MIS PADRES CON AMOR: FAUSTINO MEDRANO SABINO Y SANTA TERESITA ACUÑA ROJAS POR SER LOS MEJORES PADRES Y ESTAR INCONDICIONALMENTE EN EL PROCESO DE MI FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL, A ELLOS LES DEDICO ESTE TRABAJO.*

*A MIS QUERIDOS HERMANOS, QUE CON SU AMOR ME HAN ENSEÑADO A SALIR ADELANTE, GRACIAS POR SU PACIENCIA, POR PREOCUPARSE, POR TODOS LOS CONCEJOS Y POR COMPARTIR SUS VIDAS CONMIGO, PERO, SOBRE TODO, GRACIAS POR ESTAR EN OTRO MOMENTO TAN IMPORTANTE EN MI VIDA.*

*A MI QUERIDO ESPOSO NEYER TOLEDO MILLA, POR SU APOYO PERMANENTE Y TODO EL AMOR Y COMPRENSIÓN QUE ME BRINDA.*

**AURORA MARIBEL MEDRANO ACUÑA**

## ***AGRADECIMIENTO***

*EL MAS SINCERO AGRADECIMIENTO A MIS PADRES Y FAMILIARES POR SU COMPRENSIÓN, APOYO Y ENSEÑANZAS QUE APORTARON VALIOSAMENTE EN LA CULMINACIÓN Y FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL.*

*AL MISMO TIEMPO AGRADEZCO A LA PLANA DOCENTE DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD POR SU CONTRIBUCIÓN A MI FORMACIÓN PROFESIONAL CON LOS CONOCIMIENTOS IMPARTIDOS Y LA BUENA VOLUNTAD QUE SIEMPRE ME MANIFESTARON A LO LARGO DE MI PERMANENCIA EN LAS AULAS.*

*DEL MISMO MODO AGRADEZCO A LAS PERSONAS QUE ME APOYARON PARA EL DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO.*

***AURORA MARIBEL MEDRANO ACUÑA***

# **1.-INTRODUCCIÓN**

## **1.1.ANTECEDENTES**

### **1.1.1. ANTECEDENTES.**

(Segovia, 2011). En su tesis de ingeniería en contabilidad y auditoría denominado “Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía datugourmet cia. Lta. Quito, Ecuador”. Tuvo como objetivo diseñar e implementar un sistema de control interno en la compañía DATUGOURMET Cia. Ltda. Orientado a disminuir riesgos y proporcionar a la administración una herramienta para la toma de decisiones. Llegando a la conclusión que la falta de segregación de funciones y entre los diferentes departamentos de la compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas; así como también a que El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.

(Quintero, 2011). En su tesis de maestría “Plan para la Gestión de la calidad de los procesos medulares de fabricación de chocolate bajo el enfoque de la calidad total”. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Tuvo como objetivo, promover un plan para la gestión de la calidad de los procesos medulares de fabricación de chocolate bajo el enfoque de la calidad total. Llegando a la conclusión que la calidad total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas, que busca en un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo; concluyendo que el capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que

depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.

(Zarpan, 2013). En su tesis de licenciatura llamada “Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de pomalca -2012”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú, llegó a la conclusión que no se aplicaban los controles internos establecidos en las Normas Técnicas de control y como consecuencia no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo; también que existe excesivo costo de bienes adquiridos de la municipalidad, como resultado que no existe una cotización y una evaluación adecuada en el momento de adquirir los bienes en la modalidad de menor cuantía.

(Jamanca, 2014). En su tesis de maestría titulada “El control interno y su incidencia en la gestión del área de abastecimientos del gobierno distrital de Yauya año 2009”. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, tuvo como objetivo determinar de qué manera el control interno incide en la gestión del área de abastecimiento del Gobierno Distrital de Yauya durante el año 2009. Llegando a la conclusión de que el control interno implementado en el área de abastecimientos del Gobierno Distrital de Yauya no contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales propuestos en cada actividad y proyectos priorizados, por un inadecuado proceso de contrataciones de bienes, servicios, consultorías, y ejecución de obras; debido a la carencia de personal calificado y capacitado, y a la no coordinación entre las áreas prioritarias de la entidad edil, como es el caso de las oficinas de alcaldía, presupuesto, abastecimiento, y otros.

## **1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La Investigación propuesta, busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Control Interno y Gestión de Calidad, encontrar explicaciones a situaciones internas (inadecuado sistema de control interno) que afectan a la gestión de Calidad (Inadecuada administración de los recursos públicos). Lo que permitirá contrastar los diferentes conceptos de control interno y gestión de calidad con la realidad de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acudirá al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista para medir el control interno en la gestión de calidad de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, a través de la aplicación del cuestionario y la guía de entrevista, se busca conocer cómo influye el control interno en la gestión de la calidad de la Municipalidad.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá encontrar soluciones a los problemas de control interno que inciden en la adecuada gestión de calidad de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

## **2.-DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El Gobierno Provincial de Carhuaz no cuenta con adecuados lineamientos, métodos, criterios y personal encargado netamente a un control interno, es decir no han implementado, métodos y disposiciones para la aplicación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de la entidad edil, respecto a la gestión edil, financiera, logística entre otros. No se han implementado directivas, manuales de procedimientos y otros en las distintas oficinas que forman parte de la entidad.

Por otra parte, el personal a cargo de la unidad de contabilidad, presupuesto y fiscalización cuenta solo con tres trabajadores siendo este un número reducido para implementar una adecuada gestión de los sistemas administrativos, así mismo, la entidad no cuenta con servidores responsables únicamente del área de fiscalización, siendo atendida solamente por los jefes de cada unidad.

La falta de un adecuado control interno, afecta la gestión de calidad de la municipalidad, produciendo deficiencias administrativas que no permitirán promover una administración adecuada de los recursos públicos, conllevando en parte al desperdicio de recursos económicos, materiales y humanos, afectando la calidad y la satisfacción de los servicios o necesidades básicas de la entidad y de la población en general, al ver truncado la ejecución de sus proyectos aprobados y priorizados mediante el presupuesto participativo.

La situación creada por un inadecuado control interno determinará la necesidad de implementación de lineamientos, métodos, criterios y personal encargado netamente a un control interno la misma que llevará a una gestión de calidad, lo que beneficiará a los trabajadores de la municipalidad, así como a los pobladores de la provincia de Carhuaz.

### **3.-OBJETIVOS**

#### **1.1.2. OBJETIVO GENERAL.**

Determinar de qué manera influye el control interno en la gestión de calidad de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz, 2016.

### **1.1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Establecer en qué medida influye ambiente de control en el desempeño de las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz periodo 2016.
- Determinar de qué manera la evaluación de riesgos repercute en el liderazgo de las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad Provincial de Carhuaz periodo 2016.
- Determinar de qué manera influyen las actividades de control gerencial, en la responsabilidad de las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz periodo 2016.
- Determinar de qué manera repercute la información y comunicación en los procesos de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz periodo 2016.
- Determinar la incidencia de la supervisión, en la mejora continua de las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz periodo 2016.

## **4.-FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

### **4.1.-MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.1.1. BASES TEÓRICAS**

##### **CONTROL INTERNO**

(Claros R. & León O, 2012). Dice “Proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para

proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes: i) eficacia y eficiencia de las operaciones, ii) confiabilidad de la información financiera, y iii) cumplimiento con leyes y regulaciones. El control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”.

(Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006). Prescribe que el control interno “es el conjunto de 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. 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 en las entidades. Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades. Las Normas de Control Interno se aplican a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia

del SNC, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces. En el supuesto que las Normas de Control Interno, no resulten aplicables en determinadas situaciones, corresponderá mencionarse específicamente en el rubro limitaciones el alcance de cada norma. La CGR establecerá los procedimientos para determinar las excepciones a que hubiere lugar. Las citadas normas no interfieren con las disposiciones establecidas por la legislación, ni limitan las normas dictadas por los sistemas administrativos, así como otras normas que se encuentren vigentes. La aplicación de estas normas contribuye al fortalecimiento de la estructura de control interno establecida en las entidades. 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”.

(Ley n.º 28716, 2006). Señala “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 cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación, supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento. Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes. 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 de 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 de 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. El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto: Filosofía de la Dirección, Integridad y los valores éticos, Administración estratégica, Estructura organizacional, Administración de recursos humanos, Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidades, Órgano de Control Institucional. El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades

orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deben identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los

objetivos de una entidad sean cumplidos. Evaluación de Riesgos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos y Respuesta al riesgo. Componente Actividades de Control Gerencial. El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la

entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión. Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Procedimientos de autorización y aprobación, segregación de funciones, evaluación costo-beneficio, controles sobre el acceso a los recursos o archivos, verificaciones y conciliaciones, evaluación de desempeño, rendición de cuentas, revisión de procesos, actividades y tareas, controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). El Componente de Información y Comunicación. Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades: Funciones y características de la información, información y responsabilidad, calidad y suficiencia de la información,

sistemas de información, flexibilidad al cambio, archivo institucional, comunicación interna, comunicación externa y canales de comunicación. Norma General para el Componente Supervisión. El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad: Prevención y monitoreo, monitoreo oportuno del control interno, reporte de deficiencias, seguimiento e implantación de medidas correctivas, autoevaluación y evaluaciones independientes.

### **INFORME COSO 2013.**

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), es una organización que proporciona liderazgo intelectual y orientación sobre control interno, gestión de riesgo corporativo y disuasión de fraude .El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, desde su publicación original en 1992, se ha convertido en un estándar de referencia, el 14 de mayo de 2013, se publicó una versión actualizada el Marco Integrado 2013 . El Informe COSO, tiene como objetivos los siguientes:

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

### **COMPONENTES DE CONTROL INTERNO (COSO)**

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

## **AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con

relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

-La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.

-La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento. La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

-En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

-El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización

## **EVALUACION DE RIESGOS**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

Una estimación de su importancia / trascendencia.

Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.

Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las

posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean: Cambios en el entorno, Redefinición de la política institucional, Reorganizaciones o reestructuraciones internas, Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes, Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías. Aceleración del crecimiento. Nuevos productos, actividades o funciones. Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados :Las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de leyes y reglamentos ,en muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos

- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

## **INFORMACION Y COMUNICACION**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél

resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

## **SUPERVISION**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para

mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Areas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

## **GESTIÓN DE CALIDAD**

(Velasco, 2010). Sostiene que “La gestión de la calidad es la consideración de que todo el funcionamiento de una empresa es una red de procesos. Un proceso se entiende como un conjunto de actividades interrelacionados y de recursos que transforman unos productos y/o información elementos de entrada o inputs, en otros productos y/o información elementos de salida u outputs, la finalidad de un proceso debería ser dar valor a los elementos de salida. **Principios de Gestión de la calidad.** Las normas internacionales para la gestión de calidad (ISO 9001:2008) adoptan varios principios de gestión que pueden ser utilizados en las direcciones para guiar a las organizaciones a mejorar su desempeño. Los principios incluyen: **Enfoque al Cliente.** Como las organizaciones dependen de sus clientes, deben entender que las necesidades actuales y futuras del cliente, deben coincidir con los requisitos del cliente y deben intentar exceder sus expectativas. Una organización logra obtener el enfoque hacia el cliente cuando todos sus empleados conocen sus clientes internos y externos, así también como los requisitos que deben satisfacer para cumplir con ambos tipos de clientes. La satisfacción del cliente es considerada objetivo de prioridad para la gestión de la calidad total. En primer lugar, basta con aprender a escuchar para poder comprender las necesidades y las expectativas del cliente y de esta forma poder llegar al consenso. En segundo lugar, basta con diferenciar claramente entre necesidades y expectativas. En general, el cliente tiene plenamente alternadas las necesidades y las expectativas, por tanto, no es nada sencillo llegar a una separación. A la hora de definir los requerimientos, es que una vez definidos, para el cliente son expectativas firmes, que llevaran al punto de referencia que condicionaran la percepción del servicio ofertado. Existe un conjunto de procesos necesarios para establecer un sistema completo de gestión de la

satisfacción del cliente, tres son procesos clave que tienen como objetivo poder reaccionar y corregir cualquier tipo de insatisfacción que se producen: gestión de quejas, gestión de pérdidas, devoluciones/garantías y un proceso estratégico llamado voz del cliente, que se constituye como a un eje responsable de guiar preventivamente la mejora de actuación de los procesos clave que puedan impactar positivamente o negativamente en el cliente. El diseño de la calidad como proceso enfocado al cliente, ha sido denominado como una estrategia de la dirección para la entrega de productos que cumplan con las especificaciones y requerimientos del cliente. Generar un primer cliente distintivo exige el desarrollo interno y externo de la orientación al cliente. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida. Esto refleja, una visión altamente personalizada y subjetiva. El “secreto “es determinar con efectividad, en cada fase del proceso, las necesidades del cliente, después traducir esas necesidades en especificaciones que se pueden lograr, y controlar el proceso para asegurar la conformidad con esas necesidades. Un mercado es una “mera reunión de clientes compartiendo necesidades y gustos similares “. En una organización, la segmentación es el proceso de clasificar a los clientes en grupos, con necesidades, características y comportamientos similares. Para que la segmentación sea eficaz, el personal de marketing necesita estudiar y evaluar la geografía, demografía, psicografía u otros criterios que caractericen el segmento. El principal objetivo es satisfacer a los clientes externos, pero, para asegurarlo, la organización necesita ordenar su orientación de marketing, tanto interna como externamente, y ofrecer los medios para que ocurra. Cuando se asesora a los clientes, se debe de tener conocimiento de sus necesidades y requerimientos: la medida de la calidad del output que se

ofrece al suministrador del cliente. El impacto de cualquier no conformidad. Los clientes mismos deben buscar activamente la mejora de cualquier producto o servicio suministrado. Esto se perfila muy claramente con el significado de la calidad de servicio. Desarrollar una “cultura de servicio al cliente “crea situaciones que reflejan los problemas de la calidad de servicio, que surgen en los diferentes departamentos cuando reciben quejas de los clientes. Uno de los principales problemas asociados a la baja calidad del servicio al cliente, es que los departamentos trabajan, con frecuencia, aislados unos de los otros. El desarrollo de una cultura positiva de servicio al cliente puede, por tanto, ofrecer un mecanismo efectivo para unas relaciones interdepartamentales más productivas, así como un consistente y efectivo servicio al cliente. Entender el enfoque y contenido de una cultura de servicio al cliente, significa cambiar comportamientos orientados a la calidad dentro de la organización. Las reclamaciones son una ventaja importante para una organización. Las características comunes de las organizaciones destacadas que distribuyen servicios son: una estrategia bien concebida y aplicada para desarrollar y distribuir coherentemente servicios de calidad. Personal orientado al cliente, interno y externo sistemas favorables al cliente, el sistema de distribución está diseñado para distribuir convenientemente el servicio al cliente, más que para conveniencia de la organización. Una orientación al cliente externo no se consigue sin un enfoque interno, establecido a cambio de una participación del personal y el compromiso de ofrecer un servicio de calidad. En una organización orientada hacia la calidad y el cliente, el plan de marketing dirige la función de marketing como función integradora dentro de la organización. Para una buena satisfacción del cliente, es necesario realizar una medición de las áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Es necesario

hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado. El proceso de medición de la satisfacción del cliente: clave, la identificación del cliente: atributos de calidad y su importancia medir ¿cómo? Preguntando preguntar, ¿qué?: por la satisfacción percibida de los atributos de calidad (lo que el cliente es capaz de percibir) preguntar, ¿cuándo?: al finalizar la transacción y/o periódicamente. Preguntar, ¿quién?: la persona de contacto con el cliente o como una función empresarial. Preguntar, ¿para qué?: para desencadenar sistemáticamente procesos de mejora. Liderazgo y Disciplina: Los líderes de una empresa deben establecer un propósito unificado y una dirección hacia el mismo. Deben apuntar a la creación y al mantenimiento de un ambiente interno en el cual los empleados puedan alcanzar plenamente los objetivos de la calidad de la organización, teniendo en cuenta de que si no existe disciplina no habrá coordinación ni orden en una empresa. Personas. Las personas en todos los niveles de la organización son esenciales a la misma. Su total involucramiento permite que sus habilidades se aprovechen en beneficio de la organización. Enfoque hacia procesos. El resultado deseado puede lograrse cuando las tareas y los recursos relacionados son administrados como un proceso. Enfoque de sistemas para las gerencias. La eficiencia y efectividad de una organización para alcanzar en forma exitosa los objetivos de calidad son dadas por la identificación, el entendimiento y la gerencia de todos los procesos como un solo sistema. El control de calidad verifica a los recursos en todos los pasos del proceso de producción. Mejora continua. Uno de los objetivos permanentes de una organización debe ser la mejora continua de su total desempeño. Enfoque en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones efectivas deben siempre estar fundamentadas con análisis de datos e información. Relación de mutuo beneficio con

proveedores. Como una organización y sus proveedores son interdependientes, debe existir una relación de mutuo beneficio para ambos, de tal manera de brindarse valor agregado. Estos ocho principios son el fundamento del sistema estándar de gestión de calidad ISO 9001:2008. Mejoras en Calidad. Existen muchos métodos para mejorar el sistema de gestión de calidad. Estos abarcan mejoras en los productos y en los procesos”.

### **DIMENSIONES DE LA CALIDAD**

(Garvin, 2009). Señala que “las dimensiones de la establece ciertas dimensiones que se le deben de evaluar a un producto. Las dimensiones de la calidad. Son los elementos o factores que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la calidad de un producto. No todos los consumidores perciben la misma calidad para un producto o servicio y por tanto sus atributos no serán valorados de forma idéntica por todos. Las ocho dimensiones de la calidad se mencionan a continuación: 1. Rendimiento o desempeño: Hace referencia a las características principales de operación de un producto o servicio. Por ejemplo: en un teléfono celular, estas incluirían factores como distancia de alcance de la señal, facilidad de uso, tamaño, etc. 2. Funciones especiales, Prestaciones o características incluidas: Son las características secundarias que complementan las anteriores características de rendimiento o desempeño y contribuyen a completar el paquete completo que compra el cliente. Son las adiciones que un producto tiene y no tienen los competidores. Un celular puede tener opciones de registro de llamadas, radio incorporado, Internet, alarma, cronometro, reloj, juegos, colores, etc. 3. Confiabilidad o Fiabilidad: Es la probabilidad de que un producto dure o sobreviva durante un periodo definido de tiempo, bajo condiciones de uso declaradas. Generalmente, se mide utilizando el tiempo medio hasta el

primer fallo y el tiempo medio entre fallos. En un celular, son factores de confiabilidad, la capacidad de recibir la señal en un lugar distante o dentro de un sótano o que no se apague por sí solo, que la batería dure el tiempo estimado.

4. Conformidad: Es el grado en el cual las características típicas y de rendimiento de un producto coinciden con las normas preestablecidas o se ajustan a las especificaciones o estándares de diseño, es decir, que sea fabricado como fue diseñado. La conformidad es el tema central de la gestión de la calidad. En el caso del celular, esto puede reflejarse en su acabado, la calidad del sonido (ausencia de ruidos), el ajuste del aparato a los diferentes accesorios, etc.

5. Durabilidad: Se refiere a la cantidad de uso que se obtiene de un producto antes que se deteriore físicamente, o hasta que sea preferible su reemplazo. En el caso de un celular, esto podría incluir la dureza del material en la carcasa, resistencia al sudor del cuerpo del usuario, etc.

6. Capacidad de servicio: Se refiere a la rapidez, cortesía y competencia en los trabajos de reparación. Se refiere a la facilidad y costo con que se hacen las reparaciones a un producto. El propietario del celular puede estar preocupado por el costo del servicio, el acceso a los repuestos, la rapidez para las reparaciones, etc.

7. Estética: Se refiere a la reacción del cliente ante una característica del producto que se perciben con los sentidos. La apariencia del producto, su sensación, sus sonidos, sus gustos u olores. Por ejemplo: el color del celular, su tamaño, el diseño del aparato, etc.

8. Calidad percibida: El juicio subjetivo de la calidad que resulta de la imagen, publicidad y nombres (imagen y fama) de la marca. En el caso de un celular, esto puede estar conformado por anuncios de televisión y en los folletos del fabricante.

Beneficios. Con la utilización y combinación de estas dimensiones las empresas tienen la oportunidad de diferenciarse del reto y de mejorar su posición competitiva. En concreto permiten que la empresa: Conozca qué aspectos de sus productos son los más valorados por cada cliente. Esto

supone saber de manera más operativa que hacer para mejorar la calidad, comparar estas dimensiones con el resto de competidores a fin de determinar los puntos fuertes y débiles con respecto a cada uno de ellos, establezca sus oportunidades para competir en un nicho de mercado dentro de su sector una vez analizada la posición de todos los competidores, satisfacción del cliente: Para alcanzar la satisfacción plena del cliente, deben coincidir la calidad programada, la calidad realizada y la calidad necesitada, las cuales se definen de la siguiente forma: La calidad programada o diseñada es la que la empresa pretende obtener (calidad prevista), y que se plasma en las especificaciones de diseño del producto, con el fin de responder a las necesidades del cliente; La calidad realizada es la obtenida tras la producción, y tiene que ver con el grado de cumplimiento de las características de calidad del producto tal como se plasmaron en las especificaciones de diseño. La calidad esperada, necesaria o concertada es la necesitada por el cliente según se manifiesta en sus necesidades y expectativas La falta de calidad puede venir de dos fuentes: Que la calidad programada y la realizada no se ajusten a lo que el cliente necesita: insatisfacción inevitable”.

### **SISTEMA DE CONTABILIDAD**

(Álvarez, 2010). Dice que “El Sistema Nacional de Contabilidad es el conjunto de políticas, principios, normas y procedimientos contables aplicados en los sectores público y privado. Objetivos: El Sistema Nacional de Contabilidad tiene los objetivos siguientes: a) Armonizar y homogeneizar la contabilidad en los sectores público y privado, mediante la aprobación de la normatividad contable; b) Elaborar la Cuenta General de la República a partir de las rendiciones de cuentas de las entidades del sector público; c) Elaborar y proporcionar a las entidades responsables, la información necesaria para la formulación de las cuentas nacionales,

cuentas fiscales y al planeamiento; y, d) Proporcionar información contable oportuna para la toma de decisiones en las entidades del sector público y del sector privado. Conformación del Sistema Nacional de Contabilidad: El Sistema Nacional de Contabilidad está conformado por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, órgano rector del sistema; el Consejo Normativo de Contabilidad; las oficinas de contabilidad o quien haga sus veces, para las personas jurídicas de derecho público y de las entidades del sector público; y, las oficinas de contabilidad o quien haga sus veces, para las personas naturales o jurídicas del sector privado. La Dirección Nacional de Contabilidad Pública está a cargo del Director Nacional de Contabilidad Pública, quien se denominará Contador General de la Nación y será designado por el Ministro de Economía y Finanzas por un período de tres (3) años. La Dirección Nacional de Contabilidad Pública, tiene las atribuciones siguientes: Emitir resoluciones dictando y aprobando las normas y procedimientos de contabilidad que deben regir en el sector público; elaborar la Cuenta General de la República procesando las rendiciones de cuentas remitidas por las entidades del sector público; definir la contabilidad que corresponda a las entidades o empresas del sector público, de acuerdo a su naturaleza jurídica o características operativas; elaborar información contable de carácter financiero y presupuestario para facilitar la formulación de las cuentas nacionales, las cuentas fiscales, el planeamiento y la evaluación presupuestal; evaluar la adecuada aplicación de las normas, procedimientos y sistemas de información contable aprobados; interpretar las normas contables que haya aprobado y absolver consultas en materia contable de su competencia; opinar en materia contable respecto a los proyectos de dispositivos legales; y, efectuar acciones de capacitación”.

## **CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

La contabilidad de Gestión Capta, mide y valora la circulación interna de la empresa, racionalizando y controlando los recursos de la misma para suministrar a los directivos de esta la información necesaria y suficiente que permite a éstos adoptar decisiones en el ámbito interno y a corto plazo en función de la organización, de acuerdo a las metas propuestas.

La Contabilidad dedicada a la información con fines internos, ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistema informativo para la dirección, ya que permite conocer el resultado de la empresa y de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones. Es de gran importancia para las organizaciones ya que pretende servir de orientación o punto de partida para todo tipo de decisiones internas a diferentes niveles dentro del horizonte temporal del corto plazo.

## **OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

A medida que las organizaciones se desarrollan, debido a la información que rinden a la Gerencia, evoluciona junto a ella la Contabilidad de Gestión variando en relación al entorno económico y social, atendiendo a la competencia y la aparición de nuevas tecnologías que influyen en esta evolución.

Teniendo en cuenta que la evolución de la Contabilidad de Gestión ha estado relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial y con las obligaciones de las organizaciones en cada etapa del desarrollo económico, se resume como sus principales propósitos los siguientes:

- La Evaluación de inventarios y determinación de utilidades.
- La Planeación y control de las operaciones empresariales.
- La Toma de decisiones.

La Evaluación de los inventarios y de las utilidades, se refiere al proceso de acumulación de los costos de los productos y servicios de una organización, lo que puede ser utilizado por los gerentes fundamentalmente como una guía para la fijación de los precios de venta, satisfaciendo las necesidades de los informes externos, al presentar el costo de los inventarios y las utilidades del período.

La planeación y el control son dos elementos estrechamente vinculados. La planeación consiste en el establecimiento de los objetivos y de las vías para alcanzarlos y el control es la ejecución de la decisión planteada y la evaluación del desempeño según los resultados obtenidos. Relacionado con estos aspectos, revisten gran importancia, los presupuestos y los informes de ejecución, herramientas básicas para ayudar a la gerencia en todo el proceso de planeación y control, mediante el análisis de los resultados.

## **SISTEMA DE PRESUPUESTO**

(Álvarez, 2010), sostienen que “El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. Por el ámbito de aprobación de los Presupuestos, éstos están conformados por la

Ley de Presupuesto del Sector Público, los Presupuestos de los Gobiernos Regionales, los Presupuestos de los Gobiernos Locales y el Presupuesto del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE y sus empresas, así como los presupuestos de las demás entidades. El Presupuesto comprende: a) Los gastos que, como máximo, pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones. b) Los objetivos y metas a alcanzar en el año fiscal por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba. Los fondos públicos se orientan a la atención de los gastos que genere el cumplimiento de sus fines, independientemente de la fuente de financiamiento de donde provengan. Su percepción es responsabilidad de las Entidades competentes con sujeción a las normas de la materia. Los fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades del desarrollo del país. Estructura de los Fondos Públicos: Los fondos públicos se estructuran siguiendo las Clasificaciones Económica y por Fuente de Financiamiento que son aprobadas, según su naturaleza, mediante Resolución Directoral de la Dirección Nacional del Presupuesto Público: 1. Clasificación Económica.- Agrupa los fondos públicos dividiéndolos en: Ingresos Corrientes.- Agrupa los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros Ingresos Corrientes. Ingresos de Capital. - Agrupa los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, etc.), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en Empresas y otros Ingresos de Capital. Transferencias. - Agrupan los recursos sin contraprestación y no reembolsables provenientes de Entidades, de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no domiciliadas en el país, así como de otros gobiernos. Financiamiento. - A

grupa los recursos provenientes de operaciones oficiales de crédito interno y externo, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores. 2. Clasificación por Fuentes de Financiamiento. - Agrupa los fondos públicos que financian el Presupuesto del Sector Público de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las Fuentes de Financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público”

El sistema de presupuesto está conformado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización adoptada, a fin de cumplir los objetivos y metas del sector público, en orden a satisfacer las necesidades sociales; requiere para su funcionamiento, de niveles organizativos, de decisión política, unidades técnico normativas centrales y unidades periféricas responsables de su utilización.

El sistema de presupuesto cumple un doble papel, es uno de los sistemas que integran la administración financiera pública y, al mismo tiempo es una herramienta de ejecución de políticas y planes a mediano y corto plazo.

Los objetivos específicos del sistema de presupuesto son los siguientes:  
Posibilitar la instrumentación anual de los objetivos, políticas y metas definidos por las autoridades políticas de mayor nivel.

Permitir una eficiente asignación y uso de los recursos reales y financieros que demanda el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en el presupuesto.

Lograr un adecuado equilibrio en las diversas etapas del proceso presupuestario, entre la centralización normativa y la descentralización operativa.

Brindar información en cada una de las etapas del proceso presupuestario, sobre las variaciones reales y financieras, a efecto de que las decisiones de los niveles superiores se adopten vinculando ambos tipos de variables. Contar con una estructura que posibilite alcanzar las necesarias interrelaciones entre los sistemas de administración financiera, y permita el ejercicio del control interno y externo.

Para alcanzar dichos objetivos es necesario utilizar técnicas que permitan interrelacionar las variables reales y financieras en todas las etapas del proceso presupuestario. De esta manera, se puede vincular la producción pública con las demandas y necesidades de la sociedad, determinar el impacto del ingreso y del gasto público en la economía y medir el costo de la gestión pública.

La técnica del presupuesto por programas es un instrumento idóneo, ya que posibilita que se expresen los procesos productivos ejecutados por las instituciones públicas, cuando vinculan insumos con productos.

Así mismo, es necesario desarrollar un sistema de clasificaciones presupuestarias utilizables en todas las etapas del proceso presupuestarias. Estas clasificaciones deben elaborarse de manera que sirvan para la

contabilidad, las operaciones de tesorería, crédito público, recursos humanos, compras y contrataciones y administración de bienes.

## **CONCEPTO Y OBJETO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO**

El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.

Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública Artículo 2 Concepto y Objeto de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto

Las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto constituyen disposiciones legales y técnicas que tienen por objeto la implantación de este Sistema en las entidades y órganos públicos.

Estas Normas no son limitativas, y no excluyen a los servidores públicos del cumplimiento de las disposiciones legales y normativa que regulan la gestión pública.

## **FISCALIZACIÓN**

(Pérez, 2011), dice que “Fiscalización es la acción y efecto de fiscalizar. El verbo indica el control y la crítica de las acciones u obras de alguien, o el cumplimiento del oficio de fiscal (la persona que investiga y delata

operaciones ajenas o el sujeto que representa y ejerce el ministerio público en tribunales). La fiscalización consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes. En el sector privado, la fiscalización puede ser decretada por el Estado (para comprobar si una empresa cumple con la ley) o de manera interna por las propias compañías (para controlar los balances, el stock y destino de las mercaderías, etc.).

Para corroborar que cada contribuyente paga correcta e íntegramente el monto de sus impuestos, la fiscalización se debe organizar en una serie de tareas bien definidas, las cuales se dividen en grupos. Por un lado, existen los procesos masivos, aquellos planes orientados al análisis de las actividades de un gran número de personas, para lo cual se emplean redes informáticas y una estructura que se basa en la efectividad y la eficiencia. Estos planes se llevan a cabo a nivel nacional y, por lo tanto, estudian cientos de miles de casos mensualmente, en busca de inconsistencias en los pagos y las declaraciones de impuestos de los contribuyentes.

Cabe mencionar que al día de hoy sigue existiendo un porcentaje moderado de gente que entrega sus declaraciones en papel, lo cual ralentiza el proceso. Realizar un control sobre un volumen tal de actividades difiere sustancialmente de la fiscalización de un caso en particular; su mayor complejidad no reside en la cantidad, sino que de ésta surge la necesidad de complejizar los procesos para poder completarlos en menos tiempo. Por lo tanto, en lugar de verificar uno a uno los documentos, como sería posible al fiscalizar una tienda, se emplean avanzadas funciones que ayudan a detectar los datos inconsistentes.

Por otro lado, se encuentran los procesos selectivos, o sea, los planes que se enfocan en actividades o grupos de contribuyentes bien definidos, generalmente por haber incumplido con su obligación tributaria de manera muy evidente. Se trata de una estructura más flexible, ya que varía de acuerdo con el objetivo que se busque en cada caso; como es de esperarse, no se pueden realizar tantos seguimientos de este tipo al año, dado que acarrear el desplazamiento físico del personal y su total atención a cada operación en particular.

Cuando a través de la fiscalización se detectan actividades ilícitas que generan ingresos basados en la evasión tributaria, se procede a perseguir el fraude fiscal, un plan que tiene como objetivo disminuir la capacidad financiera y económica de los evasores para conseguir que cesen sus operaciones, las cuales perjudican económica y socialmente a su país. En el sector público, la fiscalización implica controlar las actividades del Estado para confirmar que se ajusten a los principios de legalidad y eficiencia. Los contratos establecidos por la administración pública y el uso del patrimonio estatal están entre los factores que suelen ser sometidos a fiscalización. La función fiscalizadora no debe quedar en manos del gobierno, ya que el control tiene que realizarse sobre las actividades desarrolladas por éste”.

### **1.1.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

#### **Actividades de control**

“Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad.

Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

### **COSO**

“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

### **Cultura de control**

Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

### **Estructura organizacional**

“Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

### **Evaluación costo – beneficio**

“Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

### **Evaluación de desempeño**

“Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Función**

“Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Inducción**

“Proceso mediante el cual se orienta al nuevo empleado sobre distintos aspectos de la entidad” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006)

**Mejora continua**

“Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Recursos y bienes del Estado**

“Recursos y bienes sobre los cuales el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público Contraídos según las leyes de la República” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Relaciones interdisciplinarias**

“Son las conexiones o correspondencias entre varias disciplinas que contribuyen a las relaciones mutuas del sistema de conceptos, leyes y teorías” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Rendición de cuentas**

“La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Riesgo**

“La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Segregación de funciones**

“Separación de funciones entre los servidores en todos los niveles de la entidad, de manera que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Técnicas de pronóstico**

“Métodos con bases estadísticas utilizados para disminuir la incertidumbre sobre el futuro, permitiendo estructurar planes y acciones congruentes con los objetivos de la entidad y permiten también tomar acciones correctivas apropiadas y a tiempo cuando ocurren situaciones fuera de lo pronosticado” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

**Tecnologías de información y comunicación**

“Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de

naturaleza acústica, óptica o electromagnética” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

### **Tolerancia al riesgo**

“Nivel de aceptación en la variación de los objetivos (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

### **Transparencia de la gestión**

“Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

## **5.- Propuesta (Plan de Mejora)**

- Establecer directivas que garanticen la implementación del control interno y aplicarlo en cada área de la entidad, realizar y registrar evaluaciones de posibles riesgos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad y también implementar políticas de recursos humanos, reclutamiento, selección de personal e inducción.
- Implementar políticas y manuales de procedimientos de control interno basado en las Normas de Control Interno, y por ende su repercusión en el área de contabilidad y presupuesto por lo que entre otros aspectos deberán propiciarse políticas relativas al ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial,

información y comunicación, y supervisión lo que permitirá implementar una gestión adecuada del area de contabilidad, presupuesto y fiscalización.

- Instaurar políticas que garantizan una adecuada fiscalización y que los riesgos de control interno se reduzcan a la mínima expresión, para ello la entidad deberá formular y aplicar procedimientos de control para evitar el incumplimiento.
- Establecer criterios basados en el control interno, (Claros & León, 2012), en la que precisan que “el informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos

## 6.-RESULTADOS

### Análisis del control interno y gestión de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz.

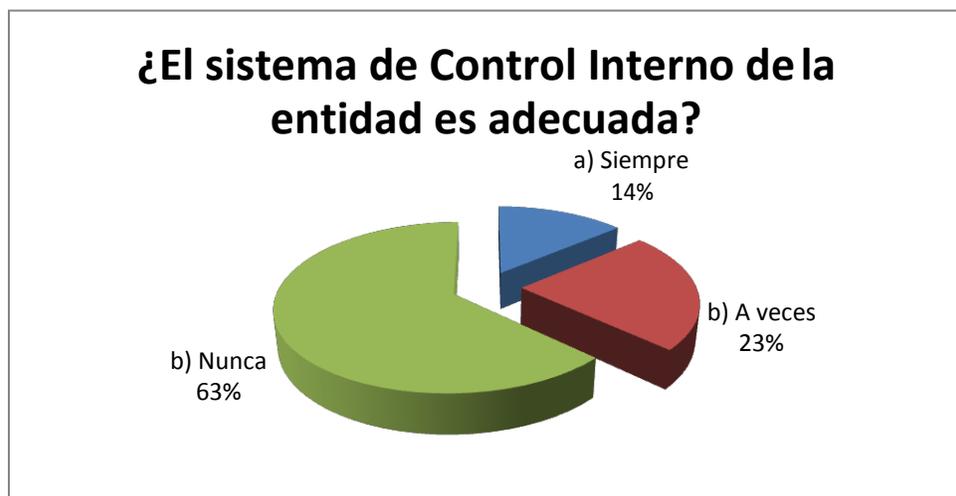
#### 1. ¿El sistema de Control Interno de la entidad es adecuada? (evaluación del riesgo)

TABLA N° 01

¿El sistema de Control Interno de la entidad es adecuada?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	9	14%
b) A veces	15	23%
b) Nunca	41	63%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

FIGURA N° 01



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** Del grafico se infiere que el 63% de los trabajadores manifiestan que el sistema de Control Interno de la entidad no

es adecuado; el 23% de los servidores precisa que a veces y el 14% que siempre.

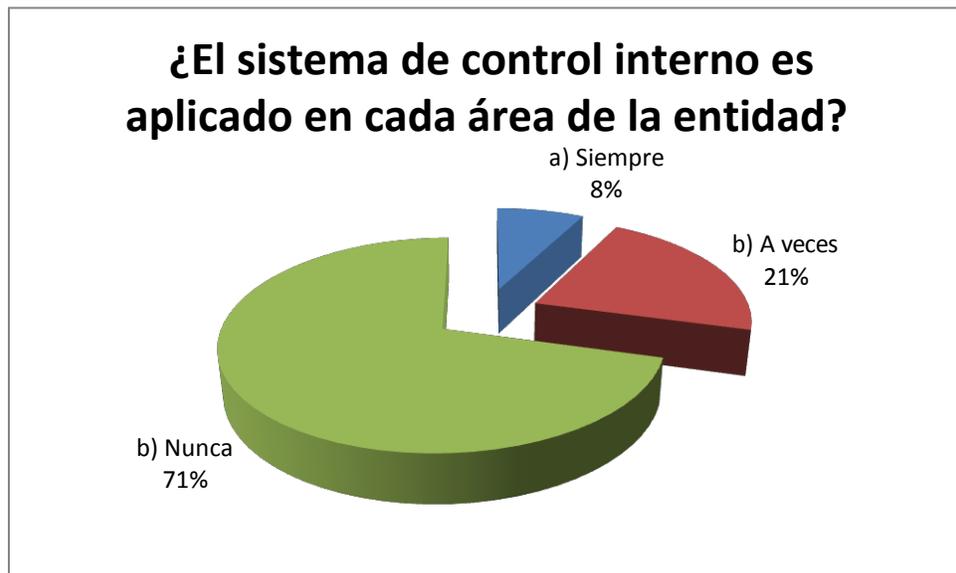
**2 ¿El sistema de control interno es aplicado en cada área de la entidad?  
(control gerencial – segregación de funciones)**

**TABLA N° 02**

¿El sistema de control interno es aplicado en cada área de la entidad?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	5	8%
b) A veces	14	22%
b) Nunca	46	71%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 02**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** del grafico se observa que el 71% de los trabajadores responden que el sistema de control interno nunca es aplicado

en cada área de la entidad; el 21% de los servidores sostiene que a veces y el 8% que siempre se aplica.

3. **¿Se realizan y registran evaluaciones de los posibles riesgos que puedan afectar directa e indirectamente a la Municipalidad? (evaluación del riesgo – planeamiento de administración de riesgos).**

**TABLA N° 03**

<b>¿Se realizan y registran evaluaciones de los posibles riesgos que puedan afectar directa e indirectamente a la Municipalidad?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	3	5%
b) A veces	14	22%
b) Nunca	48	74%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 03**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** El 74% de trabajadores manifiestan que se nunca se realizan y registran evaluaciones de posibles riesgos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad; el 21% de los encuestados dicen que solo a veces y el 5% que siempre.

**4 ¿Se implementan políticas de recursos humanos? (información y comunicación – información y responsabilidad).**

**TABLA N° 04**

¿Se implementan políticas de recursos humanos?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	2	3%
b) A veces	14	22%
b) Nunca	49	75%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 04**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al grafico se observa que el 75% de trabajadores encuestados respondieron que nunca se implementan políticas de recursos humanos; el 22% de los encuestados dicen que a veces y el 3% que siempre implementan políticas recursos humanos

5. **¿El manual de organización y funciones, especifica las funciones a realizar? (información y comunicación – Calidad y suficiencia de la información).**

**TABLA N° 05**

<b>¿El manual de organización y funciones, especifica las funciones a realizar?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	9	14%
b) A veces	16	25%
b) Nunca	40	62%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 05**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** Del grafico se deriva que el 61% de los servidores respondieron que el manual de organizaciones y funciones, nunca especifica las funciones a realizar; el 25% responden que solo a veces y el 14% refiere que siempre.

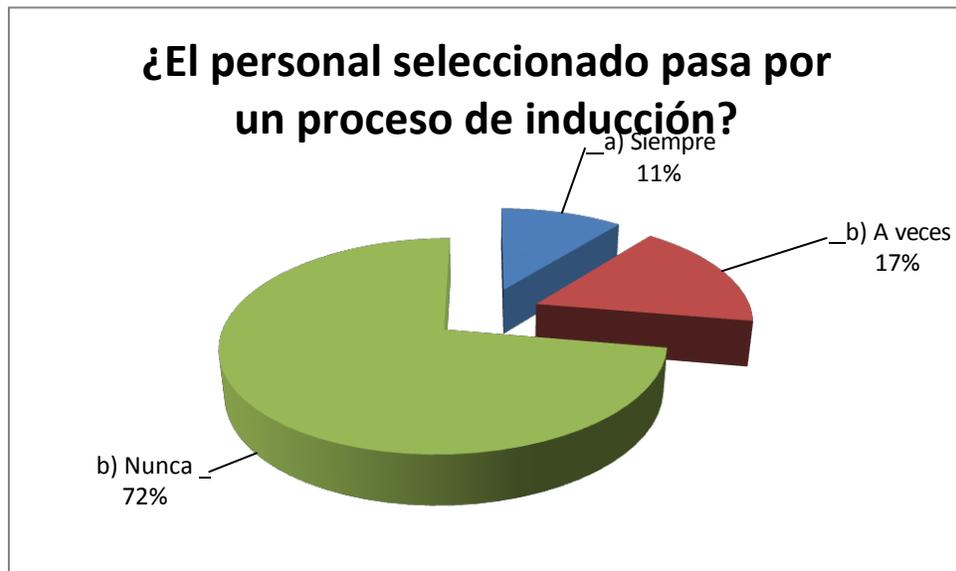
**6. ¿El personal seleccionado pasa por un proceso de inducción?  
(ambiente de Control).**

**TABLA N° 06**

¿El personal seleccionado pasa por un proceso de inducción?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	7	11%
b) A veces	11	17%
b) Nunca	47	72%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 06**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** El 72% de los servidores encuestados manifiestan que el personal seleccionado nunca pasa por un proceso de inducción; el 17% respondieron que solo a veces y el 11% dice que siempre.

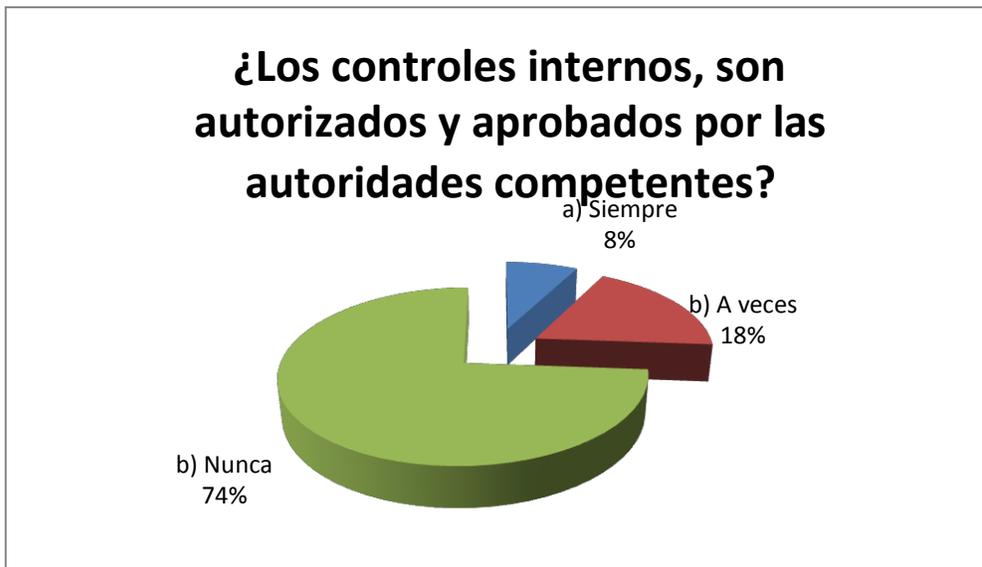
7. ¿Los controles internos, son autorizados y aprobados por las autoridades competentes? (control gerencial – Procedimiento de autorización y aprobación).

**TABLA N° 07**

¿Los controles internos, son autorizados y aprobados por las autoridades competentes?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	5	8%
b) A veces	12	18%
b) Nunca	48	74%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz.*

**FIGURA N° 07**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** El 74% de los servidores encuestados manifiestan que los controles internos, nunca son autorizados ni aprobados por las autoridades competentes; el 18% dijo que solo a veces y el 8% que siempre.

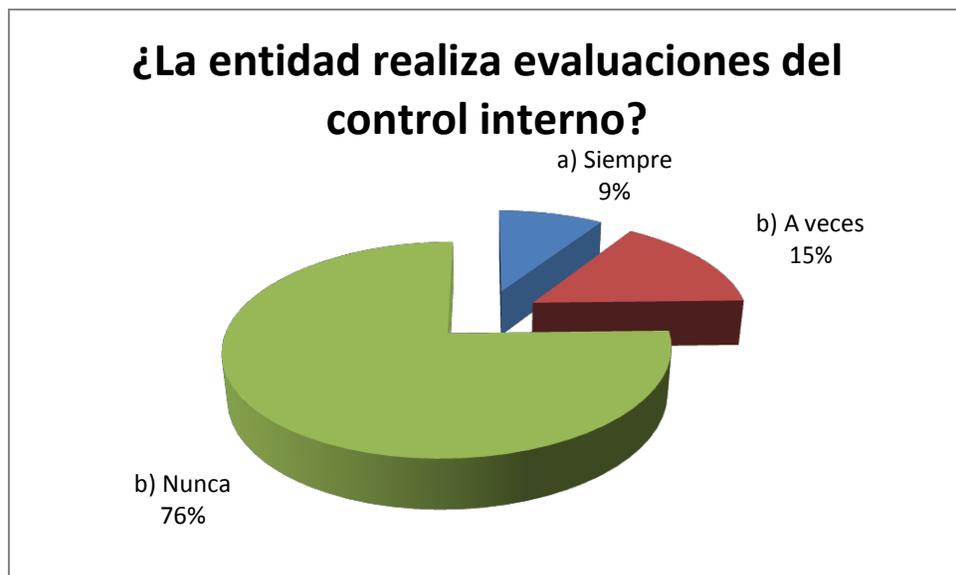
**8. ¿La entidad realiza evaluaciones del control interno? (supervisión – evaluaciones independientes).**

**TABLA N° 08**

<b>¿La entidad realiza evaluaciones del control interno?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	6	9%
b) A veces	10	15%
b) Nunca	49	75%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz.*

**FIGURA N° 08**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz.*

**INTERPRETACION:** El 76% de los servidores encuestados manifiestan que la entidad nunca realiza evaluaciones del control interno; el 15% dijo que solo a veces y el 9% que siempre.

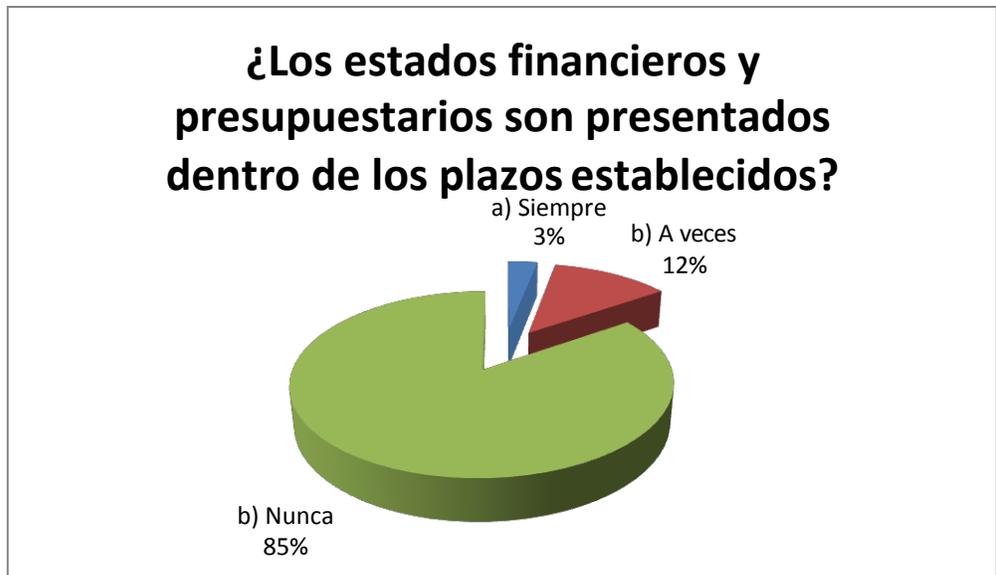
**9. ¿Los estados financieros y presupuestarios son presentados dentro de los plazos establecidos? (control gerencial – rendición de cuentas).**

**TABLA N° 09**

¿Los estados financieros y presupuestarios son presentados dentro de los plazos establecidos?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	2	3%
b) A veces	8	12%
b) Nunca	55	85%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 09**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** El 85% de servidores encuestados respondieron que los estados financieros y presupuestarios nunca son presentados dentro de los plazos establecidos; el 12% dijo que solo a veces y el 3% que siempre.

10. **¿Se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y metas de la institución? (Supervisión – prevención y monitoreo).**

**TABLA N° 10**

¿Se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y metas de la institución?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	9	14%
b) A veces	10	15%
b) Nunca	46	71%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 10**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al grafico anterior se observa que el 71% de los servidores encuestados respondieron que nunca se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, planes y metas de la institución; el 15% dijo que a veces y el 14% que siempre.

**11. ¿Los sistemas de contabilidad, presupuesto y fiscalización cumplen con sus funciones según las políticas institucionales? (enfoque al cliente).**

**TABLA N° 11**

<b>¿Los sistemas de contabilidad, presupuesto y fiscalización cumplen con sus funciones según las políticas institucionales?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	4	6%
b) A veces	8	12%
b) Nunca	53	82%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 11**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** El 82% de los servidores encuestados manifestaron que los sistemas de contabilidad, presupuesto y fiscalización nunca cumplen con sus funciones según las políticas institucionales; el 12% respondió que a veces y el 6% que siempre.

12. ¿Las acciones realizadas por las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización interactúan con otras actividades? (enfoque hacia procesos).

**TABLA N° 12**

¿Las acciones realizadas por las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización interactúan con otras actividades?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	7	11%
b) A veces	11	17%
b) Nunca	47	72%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 12**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** El 72% de los servidores encuestados manifestaron que las acciones realizadas por las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización nunca interactúan con otras actividades; el 17% señaló que solo a veces; y el 11% que siempre.

13. ¿La entidad implementa programas de capacitación relativos a contabilidad, presupuesto y fiscalización? (mejora continua – desarrollo profesional).

**TABLA N° 13**

¿La entidad implementa programas de capacitación relativos a contabilidad, presupuesto y fiscalización?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Siempre	5	8%
b) A veces	13	20%
b) Nunca	47	72%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 13**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al cuadro anterior se observa que 38 personas de las 72% encuestadas afirman que la entidad nunca implementa programas de capacitación relativos a contabilidad, presupuesto y fiscalización; el 20% señala que a veces y el 8% que siempre.

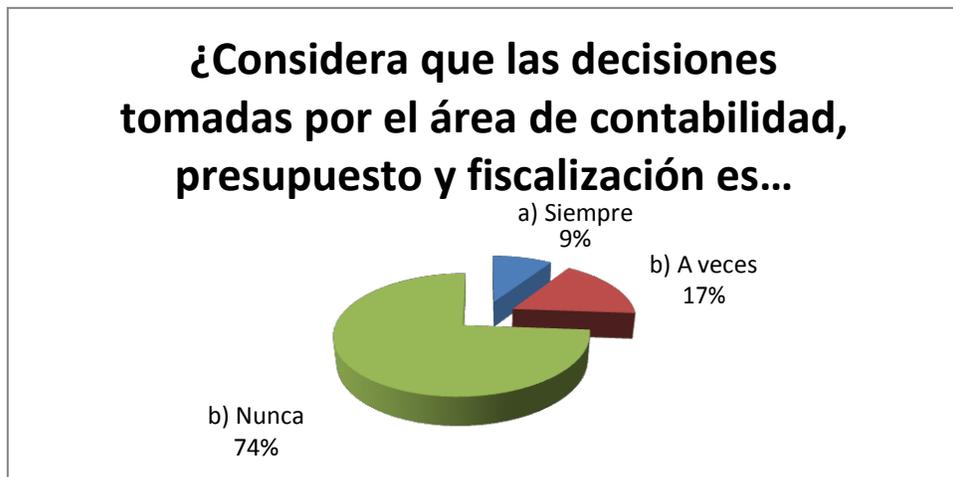
14. **¿Considera que las decisiones tomadas por el área de contabilidad, presupuesto y fiscalización es beneficioso para otras áreas? (Enfoque en hechos para la toma de decisiones – Mutuo beneficio).**

**TABLA N° 14**

<b>¿Considera que las decisiones tomadas por el área de contabilidad, presupuesto y fiscalización es beneficioso para otras áreas?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	6	9%
b) A veces	11	17%
b) Nunca	48	74%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 14**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al cuadro anterior se observa que el 74% personas afirman que las decisiones tomadas por el área de contabilidad, presupuesto y fiscalización nunca es beneficioso para otras áreas; el 17% dice que a veces y el 9% que siempre.

15. **¿Los responsables del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización implementan políticas orientadas al logro de metas y objetivos? (liderazgo y disciplina - disciplina).**

**TABLA N° 15**

<b>¿Los responsables del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización implementan políticas orientadas al logro de metas y objetivos?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	2	3%
b) A veces	7	11%
b) Nunca	56	86%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 15**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al cuadro anterior se observa que el 86% de servidores afirman que los responsables del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización nunca implementan políticas orientadas al logro de metas y objetivos; el 11% dice que a veces y el 3% que siempre.

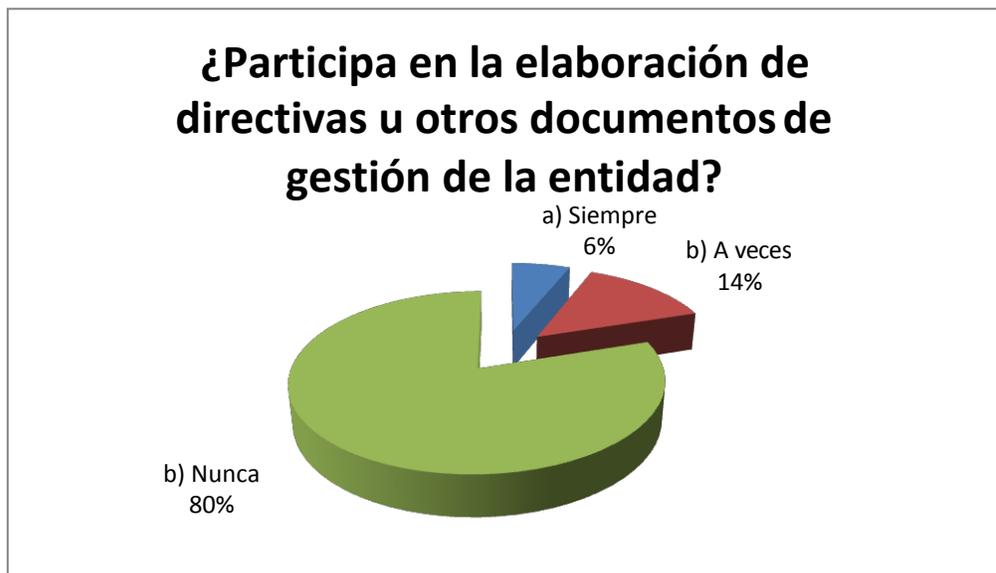
**16. ¿Participa en la elaboración de directivas u otros documentos de gestión de la entidad? (personas – involucramiento).**

**TABLA N° 16**

<b>¿Participa en la elaboración de directivas u otros documentos de gestión de la entidad?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	4	6%
b) A veces	9	14%
b) Nunca	52	80%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURAN ° 16**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al grafico anterior se observa que el 80% de los servidores encuestados afirman que nunca participan en la elaboración de directivas u otros documentos de gestión de la entidad; el 14% dice que a veces y el 6% que siempre.

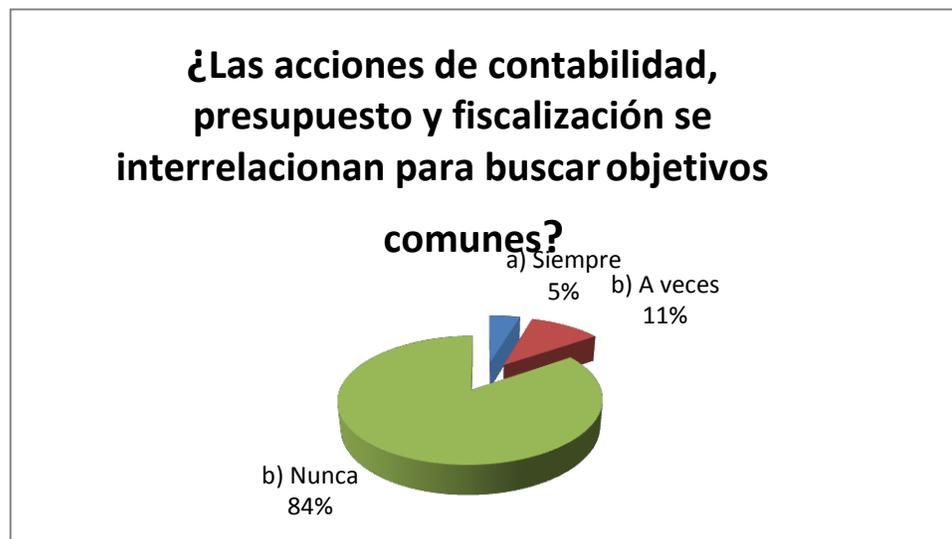
17. **¿Las acciones de contabilidad, presupuesto y fiscalización se interrelacionan para buscar objetivos comunes? (Enfoque de sistemas para las gerencias - sistemas).**

**TABLA N° 17**

<b>¿Las acciones de contabilidad, presupuesto y fiscalización se interrelacionan para buscar objetivos comunes?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	3	5%
b) A veces	7	11%
b) Nunca	55	85%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 17**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al grafico anterior se observa que el 84% de los servidores afirman que las acciones de contabilidad, presupuesto y fiscalización nunca se interrelacionan para buscar objetivos comunes; el 11% dice que a a veces y el 5% dice que siempre.

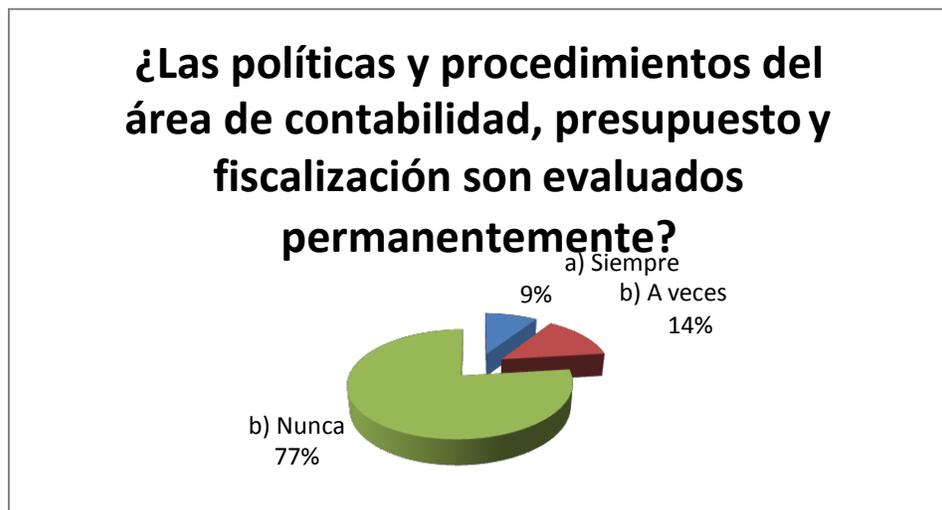
18. **¿Las políticas y procedimientos del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización son evaluados permanentemente? (mejora en la calidad – mejoras en el servicio).**

**TABLA N° 18**

<b>¿Las políticas y procedimientos del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización son evaluados permanentemente?</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Siempre	6	9%
b) A veces	9	14%
b) Nunca	50	77%
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente: servidores de la municipalidad de Carhuaz*

**FIGURA N° 18**



*Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad de Carhuaz*

**INTERPRETACION:** De acuerdo al grafico anterior se observa que el 77% de los servidores encuestados afirman que las políticas y procedimientos del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización nunca son evaluados permanentemente; el 14% dice que a veces y el 9% que siempre.

## 7.-CONCLUSIONES

- Del análisis se determinó que el control interno, que el 63% de los servidores de la Municipalidad de Carhuaz manifiestan que el control interno de la entidad nunca es adecuado, el 71% de los trabajadores responden que el sistema de control interno nunca es aplicado en cada área de la entidad, el 74% de trabajadores manifiestan que nunca se realizan y registran evaluaciones de posibles riesgos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad, el 75% de trabajadores encuestados respondieron que nunca se implementan políticas de recursos humanos.
- La evaluación revela que la gestión del área de control interno de la Municipalidad distrital de Carhuaz, es deficiente, ya que 75% de trabajadores encuestados respondieron que nunca se implementan políticas de recursos humanos, el 61% de los servidores respondieron que el manual de organizaciones y funciones nunca especifica las funciones a realizar, el 72% de los servidores encuestados manifiestan que el personal seleccionado nunca por un proceso de inducción lo que se relaciona con el estudio documental y estadístico.
- Según los resultados del análisis, se comprueba que el sistema de control interno de la entidad es precario, dado que no desarrollan los lineamientos específicos del ambiente control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación, y supervisión. Ya que el 76% de servidores encuestados manifiestan que la entidad nunca realiza evaluaciones del control interno, el 71% de los servidores respondieron que nunca revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, planes y metas de la institución, el 86% de servidores afirman que los responsables del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización nunca implementan políticas

orientadas al logro de metas y objetivos, en consecuencia, existen evidencias suficientes para afirmar que el control interno es deficiente en la gestión de calidad de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la Municipalidad de Carhuaz.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado Mairena, José. Administración Gubernamental. Lima, Perú. Editorial CIAT. (1996). Pág. 1199.
- Alvarado Mairena, José. Administración Gubernamental. Tomo 2. Lima, Perú. Editorial CIAT. (1998). Pp. 1273. Pág. 34.
- Archive, K. (2012). *Concepto y funciones del área de Recursos Humanos* : Editorial Crece Negocios
- Bermúdez G. Luba Nilca y MARCANO J. Niurka Evelín Propuesta de un Sistema para los procesos Administrativos y Contables basado en la Reingeniería como herramienta de calidad en los procesos de la empresa Distribuidora Filca, C.A. Maturín Edo. Monagas. Venezuela. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Universidad del Oriente. (2006).
- Brusa, José. Gerencia Financiera Pública. Unidad Fiscal de la Gerencia de desarrollo del BID. (1995)
- Bravo, M. (2000). *Control interno*. 2da Ed. Lima: San Marcos.
- Chapman, W. (1965). Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires.
- Chupman & Sherman. (1987). *Administración de Personal*. Editorial South- Western Publishing.
- Díaz, S. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. 2da. Edición.

- Empresa Molinos el Fénix. (2009). *Diseño de un manual de control interno para el área contable*. Riobamba: Freire.
- Gonzales, J. (2005). *Tras el control interno*. México.
- García, M. (2004). *Normas Técnicas de Control Interno - Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República*. Lima.
- Hernández, C. (2007). *Deficiencias de Control Interno en el Proceso de Ejecución Presupuestal*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1957). Examen del Control Interno. *Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría*. México.
- Olivetto, A. (2009). *Gestión empresarial Universidad Politécnica de Aguas Calientes*. México.
- Pineda, R. (2003). *El Control Interno de los Sistemas Contables Mecanizados de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Venezuela.
- Rodríguez Iznaga, María del Carmen. *Interrelación entre la Contabilidad de Gestión y la Calidad Total*. La Habana, Cuba. (2011).
- Román, Nathy. *Conceptos de información contable*. Lima, Perú. (2010).
- Sotomayor, J. (2004). *Evaluación del Control Interno para la Eficacia de la Función Auditora*. Lima: Escuela Nacional de Control.

Vargas Chávez, Pablo Daniel. Índice de Gestión financiera Municipal 2005-2009. La Paz, Bolivia. Oruro Artes Gráficas S.R.L. (2010)

Venegas Ruiz, Rodrigo Desafíos para la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) en el Gobierno Regional del Bio Bio. Universidad de Concepción. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Chile. (2012).

**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO” FILIA HUARAZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Anexo N° 1**  
**ENCUESTA**

**Investigación:**

Control Interno y gestión calidad de contabilidad, presupuesto y fiscalización de la municipalidad de Carhuaz, 2016.

**Agradeceré responder este cuestionario, su aporte es muy importante.**

**I.-ASPECTOS GENERALES:**

**1.1. Datos del informante:** complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo (2016) : .....
- b. Nivel remunerativo (2016) : .....
- c. Tiempo de servicio en la entidad: .....
- d. Nivel de conocimiento del problema: ..... (alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:  
 Primaria  Secundaria  Técnico  Universitario
- f. Edad: \_\_\_\_\_
- g. Sexo:  Masculino  Femenino
- h. Relación laboral:  Nombrado  Contratado  Servicios no personales

Instrucciones: marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

**1.- ¿El sistema de Control Interno de la entidad es adecuada? (evaluación del riesgo)**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**2.- ¿El sistema de control interno es aplicado en cada área de la entidad? (control gerencial – segregación de funciones)**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**3.- ¿Se realizan y registran evaluaciones de los posibles riesgos que puedan afectar directa e indirectamente a la Municipalidad? (evaluación del riesgo – planeamiento de administración de riesgos).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**4.- ¿Se implementan políticas de recursos humanos? (información y comunicación – información y responsabilidad).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**5.- ¿El manual de organización y funciones, especifica las funciones a realizar? (información y comunicación – Calidad y suficiencia de la información).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**6.- ¿El personal seleccionado pasa por un proceso de inducción? (ambiente de Control).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**7.- ¿Los controles internos, son autorizados y aprobados por las autoridades competentes? (control gerencial – Procedimiento de autorización y aprobación).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**8.- ¿La entidad realiza evaluaciones del control interno? (supervisión – evaluaciones independientes).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**9.- ¿Los estados financieros y presupuestarios son presentados dentro de los plazos establecidos? (control gerencial – rendición de cuentas).**

- a. Siempre.

- b. A veces.
- c. Nunca.

**10.- ¿Se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y metas de la institución? (Supervisión – prevención y monitoreo).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**11.- ¿Los sistemas de contabilidad, presupuesto y fiscalización cumplen con sus funciones según las políticas institucionales? (enfoque al cliente).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**12.- ¿Las acciones realizadas por las áreas de contabilidad, presupuesto y fiscalización interactúan con otras actividades? (enfoque hacia procesos).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**13.- ¿La entidad implementa programas de capacitación relativos a contabilidad, presupuesto y fiscalización? (mejora continua – desarrollo profesional).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**14.- ¿Considera que las decisiones tomadas por el área de contabilidad, presupuesto y fiscalización es beneficioso para otras áreas? (Enfoque en hechos para la toma de decisiones – Mutuo beneficio).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**15.- ¿Los responsables del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización implementan políticas orientadas al logro de metas y objetivos? (liderazgo y disciplina - disciplina).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**16.- ¿Participa en la elaboración de directivas u otros documentos de gestión de la entidad? (personas – involucramiento).**

- d. Siempre.
- e. A veces.
- f. Nunca.

**17.- ¿Las acciones de contabilidad, presupuesto y fiscalización se interrelacionan para buscar objetivos comunes? (Enfoque de sistemas para las gerencias - sistemas).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

**18.-¿Las políticas y procedimientos del área de contabilidad, presupuesto y fiscalización son evaluados permanentemente? (mejora en la calidad – mejoras en el servicio).**

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.