



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS  
LOCALES DEL CALLEJÓN DE HUAYLAS-ANCASH**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD Y  
FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORIA Y CONTROL DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

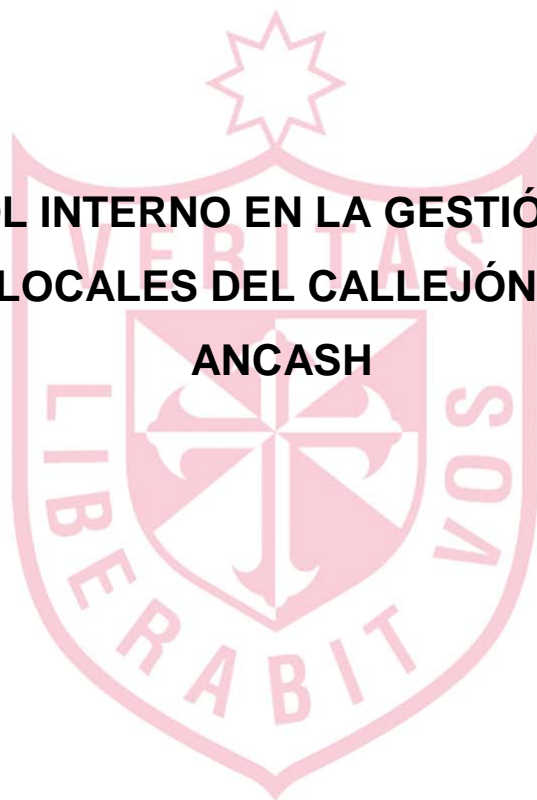
**PRESENTADA POR**

**MARLENI FLOR CRISOLOGO LLALLIHUAMAN**

**LIMA-PERÚ**

**2013**

**CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LOS  
GOBIERNOS LOCALES DEL CALLEJÓN DE HUAYLAS-  
ANCASH**





### **Dedicatoria**

A Dios por haberme dado fe y esperanza para concluir mis estudios satisfactoriamente; para mis padres Félix y Marcelina, por haberme inculcado por el camino de la superación profesional y alcanzar este grado académico.

***La Autora.***



**Agradecimiento:**

A las autoridades de la universidad por haberme permitido llevar acabo mis estudios de maestría; a los señores catedráticos mi eterno agradecimiento por sus enseñanzas, orientaciones y consejos brindados durante mis estudios; a mis compañeros mi gratitud por el aliento brindado en este tiempo.

***La Autora.***

# ÍNDICE

<b>Portada</b>	<b>i</b>
<b>Título</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>iv</b>
<b>Índice</b>	<b>v</b>
<b>Resumen</b>	<b>viii</b>
<b>Abstract</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción</b>	<b>x</b>

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Nº de Pág.
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	01
1.2 Delimitación de la Investigación	03
1.2.1 Delimitaciones Espaciales	03
1.2.2 Delimitación Espacial	03
1.2.3 Delimitación Social	03
1.2.4 Delimitación Conceptual	03
1.3 Formulación del Problema	04
1.3.1 Problema General	04
1.3.2 Problemas Específicos	04
1.4 Objetivos de la Investigación	05
1.4.1 Objetivo General	05
1.4.2 Objetivos Específicos	05
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación	06
1.5.1 Justificación	06
1.5.2 Importancia	06

1.6	Limitaciones del Estudio	06
1.7	Viabilidad del Estudio	06

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la Investigación	07
2.1.1	Control Interno	08
2.1.2	Gestión de Gobiernos Locales	09
2.2	Marco Histórico	10
2.2.1	Control Interno	10
2.2.2	Gestión de Gobiernos Locales	11
2.3	Marco Legal	12
2.3.1	Control Interno	12
2.3.2	Gestión de los Gobiernos Locales	21
2.4	Bases Teóricas	23
2.4.1	Control Interno	23
2.4.2	Gestión de los Gobiernos Locales	48
2.5	Definiciones conceptuales	81
2.5.1	Control Interno	81
2.5.2	Gestión de Gobiernos Locales	82
2.6	Formulación de Hipótesis	84
2.4.1	Hipótesis General	84
2.4.2	Hipótesis Específicas	84

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1	Diseño Metodológico	86
3.1.1	Tipo de Investigación	86
3.1.2	Estrategias o Procedimientos de Contrastación de la Hipótesis	86
3.2	Población y Muestra	87
3.2.1	Población	87
3.2.2	Muestra	89

3.3	Operacionalización de Variables	93
3.3.1	Variable Independiente	93
3.3.2	Variable Dependiente	93
3.4	Técnicas de recolección de datos	93
3.4.1	Descripción de los instrumentos	93
3.4.2	Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	93
3.5	Técnicas para el procesamiento de análisis de la información	94
3.6	Aspectos éticos	94

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

4.1	Interpretación de Resultados	95
4.2	Contrastación de Hipótesis	110

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	122
5.2	Conclusiones	124
5.3	Recomendaciones	125

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### A.- Referencias bibliográficas

### B.- Referencias electrónicas

## ANEXOS

1.- Matriz de consistencia.....	Anexo N°1
2.- Encuesta .....	Anexo N°2

## RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el fin de establecer si el control interno incide en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-Ancash, para lo cual se utilizó la metodología de la investigación científica, instrumento que sirvió para desarrollar aspectos importantes del trabajo, desde su primer capítulo hasta el último, con el fin de establecer si todas estas acciones inciden favorablemente en la gestión y calidad de la población.

El estudio facilitó la recopilación de información acerca de diferentes especialistas con respecto a las variables: Control interno y gestión municipal mismo que se trabajó a nivel de los Gerentes Municipales de los distritos ubicados en el callejón de Huaylas, quienes con sus aportes desde el punto de vista teórico conceptual ayudo a conocer la trascendencia que tienen ambas variables y demostrando que todas estas acciones de control buscan optimizar la gestión de los municipios distritales, con el fin que la buena gestión, repercuta en mejores niveles de calidad de vida a favor de la comunidad.

Referente al estudio de campo se utilizó la técnica de la encuesta la misma que estuvo conformada por 14 preguntas que fueron tomadas a los Gerentes Municipales que tienen experiencia en cuanto a la gestión municipal, por lo cual el instrumento el cuestionario, mediante las diferentes interrogantes que se plantearon para estos fines, ayudó con la información apropiada, que posteriormente fue procesada en la parte estadística y gráfica, y luego efectuar la contrastación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones .

Finalmente, en la última parte de la tesis concluye con los aportes que se dan como resultado de la contrastación de las hipótesis, para arribar a las conclusiones y posteriormente plantear sugerencias a manera de recomendaciones, donde se sugiere algunos puntos de vista frente a esta problemática.



## ABSTRACT

This research has been developed in order to establish whether internal control affect the management of local governments Huaylas valley-Ancash, for which we used the methodology of scientific research tool that helped to develop important aspects of work, from his first chapter to the last, in order to establish whether these actions favorably affect the management and quality of life of the population.

The study facilitated the collection of information about different specialists regarding variables: local management and internal control, the same who worked at the Municipal Managers of the districts in the valley of Huaylas, who with their contributions from the conceptual theoretically help to know the importance they have both variables and showing that control these actions seek to optimize the management of district municipalities, so that good governance, improved levels of impact on quality of life for the community.

Concerning the field survey technique was used the same survey that consisted of 14 questions that were taken to the city managers who have experience in municipal management, so the questionnaire, through the different questions that were raised for these purposes, I help with the appropriate information, which was subsequently processed at the statistics and graphics, and then perform the statistical hypotheses, conclusions and recommendations.

Finally, in the last part of the thesis concludes with the contributions that occur as a result of the verification of the hypothesis, to arrive at the conclusions and then make suggestions by way of recommendations, which suggests some views against this problem.

## INTRODUCCIÓN

El propósito del desarrollo de la tesis fue demostrar si el control interno incide en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-Ancash para lo cual fue necesario estructurarlo en cinco capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, Resultados; Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, Terminando con las fuente de información y los anexos correspondientes.

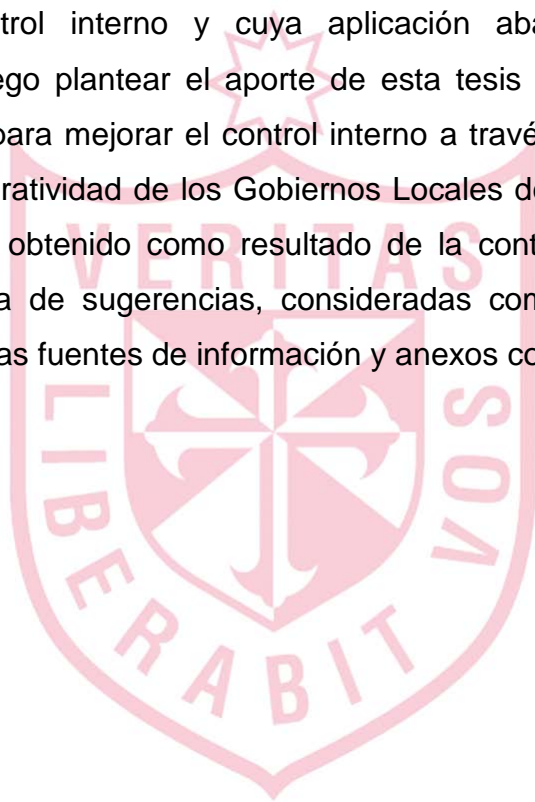
En el capítulo I: Planteamiento del Problema, se empleó la metodología de la investigación científica, la misma que fue utilizada desde la descripción de la realidad problemática, delimitaciones, formulación de problemas, objetivos de la investigación, justificación e importancia, limitaciones y viabilidad del estudio, demostrando coherencia en esta parte del trabajo.

En el capítulo II: Marco Teórico, abarcó desde los antecedentes de la investigación donde se ha establecido que no existe investigaciones sobre los concejos distritales del callejón de Huaylas-Anchas, base legal, bases teóricas y formulación de hipótesis; así como también el marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre control interno y gestión municipal, las mismas que se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema; también el marco conceptual con el desarrollo de los términos básicos.

Del mismo modo, en el capítulo III: Metodología, abarco desde el diseño metodológico, la población y muestra donde se establece trabajar con 45 gerentes municipales de los distritos que comprende esta jurisdicción; para luego llevar a cabo la operacionalización de cada una de las variables, las técnicas de recolección de datos, donde se describe el instrumento, técnicas para el procesamiento y análisis de la información, terminando con los aspectos éticos.

En el capítulo IV: Resultados, se procedió a la interpretación de los mismos; para lo cual se trabajó en un primer momento en la parte estadística y luego en el gráfico, continuando con el análisis de los mismos y se efectuó en cada una de las preguntas; así mismo en lo concerniente a la contrastación de hipótesis y validación de las mismas, cuyos aportes se utilizaron en las conclusiones.

Finalmente en cuanto al capítulo V: Discusión, conclusiones y recomendaciones; se analizó las normas en referencia que se utilizan como sustento en el control interno y cuya aplicación abarca a los gobiernos municipales; para luego plantear el aporte de esta tesis que permitirán adoptar políticas adecuadas para mejorar el control interno a través de sus componentes en el proceso de operatividad de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash, que se han obtenido como resultado de la contrastación de hipótesis, terminando a manera de sugerencias, consideradas como viables y objetivas; complementado con las fuentes de información y anexos correspondientes.





## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En los gobiernos locales de Callejón de Huaylas se cuenta con recursos económicos y humanos disponibles, los cuales no están siendo bien utilizados ni canalizados; debido a diversos factores como son: Desvío de políticas, objetivos y metas establecidos por las municipalidades, incumplimiento de los requisitos internos y legales, desinformación a la administración, estrategias no efectivas para evaluar el Sistema de Gestión de Calidad y de Control Interno, Inexactitud en la información, Inadecuada asesoría, etcétera.

El tema que arrastra a los denominados diversos factores es la falta de ejecución presupuestaria y la incidencia en el desempeño de la gestión; debido a que los controles internos implementados no están cumpliendo con sus funciones y/o no están conformes con los términos de eficiencia-eficacia. Creando un ambiente político, social, laboral desfavorable, insatisfacción en la prestación del servicio por parte de los usuarios finales, impedimento del normal desarrollo del Sistema Integrado de Gestión Calidad en la administración, información que no es confiable y que no garantizan a la administración una adecuada, oportuna y efectiva toma de decisiones para el beneficio de la comunidad.

El hecho se debe a que los gobiernos locales del callejón de Huaylas no estén dentro del plan de trabajo de auditoría interna y tampoco se hayan ejecutado actividades de control no programadas para verificar la eficiencia y eficacia, nos lleva a deducir que éste órgano de control estaría trabajando inadecuadamente, por lo que debe hacerse algo para superar esta problemática. Las acciones a tomar no pueden ser superficiales, sino más bien profundas por lo que, es urgente, la aplicación de una reingeniería en sus procesos, planes de trabajo, ejecución de actividades, formulación de informes, monitoreo de las observaciones y especialmente aplicar nuevos conceptos y prácticas de control interno, que se vienen aplicando, para contribuir a solucionar la problemática de los servicios a la comunidad que prestan las entidades municipales.

En este panorama los componentes del nuevo enfoque de la auditoría interna: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión no están vinculados entre sí, es decir no generan una sinergia y por tanto no forman un sistema integrado que responda de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes y exigentes del entorno.

De este modo el sistema de Control Interno no se encuentra entrelazado con las actividades operativas de las municipalidades, y por lo tanto no

influye en la optimización de la gestión de los Gobiernos Locales, por lo que requiere un cambio integral y profundo enmarcado en un reingeniería de sus procesos.

## **1.2 DELIMITACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN**

Luego de haber descrito la problemática relacionado con el tema, a continuación con fines metodológicos el estudio será delimitado en los siguientes aspectos:

### **1.2.1 Delimitación Espacial**

El estudio se llevó a cabo a nivel del Callejón de Huaylas, ubicadas en el Departamento de Ancash, país Perú.

### **1.2.2 Delimitación temporal**

Periodo en el cual se llevó cabo la investigación comprende los años 2010 - 2011.

### **1.2.3 Delimitación social**

Las técnicas que se utilizan como parte de la investigación con el fin de recoger información son la Encuesta y la entrevista, los cuales se tomó a los Gerentes Municipalidades del Departamento de Ancash - Perú.

### **1.2.4 Delimitación Conceptual**

a. Control Interno:

“Es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la gerencia de una empresa diseñada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> INSTITUTO PACIFICO. **AUDITORÍA FINANCIERA COOPERS Y LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES. LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO**, p. 15

b. Gestión Municipal:

“Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización cumpla con todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”.<sup>2</sup>

### 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.3.1 Problema General

¿En qué medida el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash?

#### 1.3.2 Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera el tipo de ambiente de control incide en el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los gobiernos locales?
- b. ¿De qué manera el grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población?
- c. ¿Cómo los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto programado?
- d. ¿De qué manera el grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía?
- e. ¿Cómo el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano?

---

<sup>2</sup> GARCÍA COPSSÍO, Luis Arturo. **ADMINISTRACIÓN MODERNA DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL**, p. 339



- f. ¿En qué medida el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra el comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar si el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash del Año 2010 al 2011.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a. Determinar si el tipo de ambiente de control incide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los gobiernos locales.
- b. Establecer si el grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población.
- c. Determinar si los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto programado.
- d. Verificar si el grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- e. Establecer si el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano.
- f. Identificar el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra el comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.



## **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Justificación**

Una de las razones fundamentales por las cuales se llevó a cabo el estudio se debe al aumento de las transferencias financieras a los gobiernos locales del Callejón de Huaylas-Ancash en estos últimos años, lo cual no está siendo ejecutado en forma apropiada y de acuerdo a las normas existentes en el manejo de los recursos, es por eso que la investigación se realizó tomando en cuenta cual es el rol que cumple el control interno en relación a la gestión de los gobiernos locales.

### **1.5.2 Importancia**

La importancia que tendrá la investigación es de conocer si el control interno ayuda a mejorar la gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas.

## **1.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

En el desarrollo de la investigación no se presentaron mayores dificultades e inconvenientes en el desarrollo del trabajo, por lo cual no hubo inconvenientes en cuanto a su ejecución.

## **1.7 VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

Tal como se aprecia en la investigación, por la forma como se ha planteado fue factible la ejecución y culminación de la misma.



## **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Al respecto, en la consulta llevada a cabo a nivel de las facultades de ciencias contables, económicas, financieras así como también en las escuelas de pos grado de las universidades se ha determinado que en relación al tema que se lleva a cabo no existen estudios que hayan tratado sobre esta problemática por lo cual se considera que tomando en cuenta los aspectos metodológicos y temáticos respectivos el presente trabajo se reúne las características de una investigación inédita.

Sin embargo en lo referente a otros estudios e investigación a nivel nacional e internacional se ubicaron:

### 2.1.1 Control Interno:

- a. DURAND SAAVEDRA, Pedro (2007) en su tesis “Incidencia del Control Interno en el suministro de bienes y servicios en el Hospital de apoyo Víctor Ramos Guardia-Huaraz-2009”, para optar el grado de Licenciado en Ciencias Contables y Financieras en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; quien a través del desarrollo de dicho trabajo, demuestra que el control interno incide favorablemente en los suministros de dicha institución de salud.
- b. GONZALES MINAYA, Julio Victoriano “El control Interno en la Administración de los Recursos Financieros del Seguro Integral de Salud en el Hospital de Apoyo Víctor Ramos Guardia de Huaraz”, para optar el grado académico de Maestro en Auditoría en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; en la investigación, destaca la importancia que tiene el control interno en la gestión de los recursos financieros de la organización.
- c. RASHTA LOCK, María “Incidencia del control Interno en la Formación académica del Contador Público en la Universidad Los Ángeles de Chimbote 2004-2005”, para optar el Grado Académico de Licenciada en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; refiere como parte del estudio, que la aplicación de las acciones de control también pueden ser aplicadas en el proceso administrativo de una organización de educación superior
- d. GILMAR ROHAS, Wilbert Gilmar “Evaluación de las Acciones de Control del órgano de Control Interno de las Municipalidades provinciales de la Región Puno períodos 2009-2010”, para optar

el Grado Académico de Licenciado en Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad Nacional del Altiplano; destaca que las acciones de control interno son necesarias como parte de la evaluación en un gobierno municipal y que incide favorablemente en la administración de los recursos.

- e. CAMPOS GUEVARA, Cesar Enrique “Los procesos del Control Interno en el departamento de ejecución presupuestal de una Institución del Estado”, para optar el Título de Licenciado en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2003; señala entre otros la importancia del control interno y que como parte de las acciones correspondientes, como también verifica si el manejo de los recursos económicos, responden a lo planificado en dicha universidad.

### **2.1.2 Gestión de Gobiernos Locales:**

- a. TINOCO PALACIO, “El control de Gestión del Gobierno Local de Carhuaz y Logro de Objetivos de Desarrollo Socio Económico, 2003-2005”, para optar el Título de Licenciado en Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; en el estudio refiere que cuando en la organización se conduce apropiadamente, incide en el logro de las metas y objetivos.
- b. CASTILLO MAZA, Juan “Reingeniería y Gestión Municipal Año 2004”, para optar el Título de Licenciado en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; refiere entre otros, que a nivel de una organización como es el caso de las Municipalidades, es necesario mejorar su

administración, optimizando las normas y procedimientos destinados a estos fines, como también su estructura organizacional.

- c. PANTOJA BAUZA, Rolando “El control de la administración pública en Chile. Desde un control causal de objetivo formalizado a un control plural de objetivo sustantivo”, para optar el Grado de Magister en Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Chile, República de Chile en el año 2002; comenta como parte de la investigación, que el control en organizaciones del Estado, es necesario con el fin de establecer que los recursos se utilicen conforme lo previsto.

## 2.2 MARCO HISTÓRICO

### 2.2.1 Control Interno

En el año 1949, el Comité de Procedimientos del AICPA definía el control interno como el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

En 1958, se dividió el alcance del control interno en dos áreas principales, los controles de contabilidad y los administrativos; dicha definiciones se han vuelto a redactar y se han aclarado dando como resultado las siguientes:

***El Control Administrativo*** incluye principalmente, el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones

por parte de la Dirección. La autorización es una función asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y a la vez constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

***El Control contable*** consiste en el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros y, en consecuencia para proporcionar una razonable seguridad respecto a las transacciones.

Todas las empresas, públicas, privadas y mixtas independientemente de la rama en que operen, como pueden ser comerciales, industriales, financieras, deben de contar con instrumentos de control interno para poder confiar en los conceptos, cifras informes y reportes de sus estados financieros. Un buen sistema de Control Interno es importante desde el punto de vista de la integridad física de los bienes, valores y activos de la empresa, un buen Sistema de Control Interno dificulta la colusión de empleados, los fraudes y robos.<sup>3</sup>

### **2.2.2 Gestión de los Gobiernos Locales**

A medida que la estructura feudal de los siglo XI y XII definía la formación de municipios y de sus órganos de gobiernos con derecho a elegir los propios representantes y tomar acuerdos con carácter ejecutivo, apareció la necesidad de conservar los documentos originales acreditativos de estos privilegios y libertades, así como los registros de las resoluciones de consejo y los libros de contabilidad. Durante el siglo XIX y a partir de la caída del Antiguo Régimen en que se configura una nueva forma de Estado, entra en escena una nueva área de interés desconocida hasta entonces: “La historia nacional”.

---

<sup>3</sup> GUÍA TÉCNICA 22, (S/F), “**EL CONTROL DE GESTIÓN MUNICIPAL**”, México, recuperado en: [http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias\\_tecnicas/guia22.htm](http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias_tecnicas/guia22.htm)

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, destaca la importancia de la gestión municipal y regional, así como del enderezamiento cultural del País. Las ciudades se organizan y adaptan esta nueva realidad a sus servicios. <sup>4</sup>

### **En el Callejón de Huaylas.**

Es indudable que los gobiernos locales del Callejón de Huaylas, no sólo afrontan problemas financieros, se enfrentan también a los de naturaleza administrativa por falta de instrumentos normativos que las regulen. Por lo mismo, una medida aislada de aumento de sus recursos financieros no resolvería sus problemas; es más, se incrementaría el riesgo de una ineficiente aplicación de los mismos, al no poseer controles de gestión eficiente y eficaz tanto interno como externo. Esta problemática conlleva al incumplimiento del rol social que por Norma les asiste a los gobiernos locales, como es la de colaborar directamente en la solución de problemas de salud y bienestar social de los niños, ancianos y madres adolescente, que se encuentran en estado de abandono.

## **2.3 MARCO LEGAL**

### **2.3.1 CONTROL INTERNO**

- a. **Ley N° 29622** que modifica la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que amplía las facultades en el **PROCESO PARA SANCIONAR EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA FUNCIONAL**, incorporado en el subcapítulo II del capítulo VII del título III de la Ley N° 27785.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivos\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_local](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivos_de_la_administraci%C3%B3n_local)



La Contraloría General de la República, ejerce la potestad para sancionar por cuanto determina la responsabilidad administrativa funcional e impone una sanción derivada de los informes de control emitidos por los órganos del Sistema. Se ejerce sobre los servidores y funcionarios públicos.

Las conductas infractoras son aquellas en las que incurren los servidores y funcionarios públicos que contravengan el ordenamiento jurídico administrativo y las normas internas de la entidad a la que pertenecen:

- a. Incumplir las disposiciones que integren el marco legal aplicable a las entidades para el desarrollo de sus actividades.
- b. Incurrir en cualquier acción u omisión que suponga la transgresión grave de los principios, deberes y prohibiciones señaladas en las normas de ética.
- c. Realizar actos persiguiendo un fin prohibido por ley o reglamento.
- d. Incurrir en cualquier acción u omisión que importe negligencia en el desempeño de las funciones o el uso de estas con fines distintos al interés público.

En cuanto a las sanciones son: Inhabilitación para el ejercicio de la función pública de (1) a cinco (5) años, Suspensión temporal en el ejercicio de las funciones, sin goce de remuneraciones, no menor de treinta (30) días calendario ni mayor de trescientos sesenta (360) días calendario.

Las sanciones son graduadas de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) La reincidencia o reiterancia en la comisión de las infracciones.



- b) Las circunstancias en la que fue cometida la infracción.
- c) Grado de participación en el hecho imputado.
- d) Concurrencia de diversas infracciones.
- e) Efectos que produce la infracción.
- f) Gravedad de la infracción cometida.

La responsabilidad administrativa funcional es independiente de las responsabilidades penales o civiles que pudieran establecerse por los mismos hechos, en tanto que los bienes jurídicos o intereses protegidos son diferentes. La Contraloría General remite al Registro Nacional de Sanciones de Destitución o Despedido la información sobre las sanciones impuestas.

El Art. 51. Procedimiento para sancionar está constituido por dos (2) instancias: La primera instancia, a cargo de la Contraloría General, comprende un órgano instructor y un Órgano Sancionador. Ambos poseen autonomía técnica en sus actuaciones.

El órgano instructor lleva a cabo las investigaciones y propone la determinación de las infracciones y las sanciones ante el órgano sancionador. Este último, mediante resolución motivada, impondrá o desestimarás las sanciones propuestas.

La segunda instancia, a cargo del Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas, resuelve las apelaciones contra las decisiones del órgano sancionador. El procedimiento para sancionar por responsabilidad administrativa funcional se sujeta principios de legalidad y debido proceso, así como a los demás principios de la potestad sancionadora de la administración establecidos en el Artículo 230 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

El Artículo 52. Órgano instructor. El órgano instructor lleva a cabo las actuaciones que conducen a la determinación de responsabilidad administrativa funcional, observa el derecho de defensa y asegura el debido proceso administrativo, siendo sus funciones: a) Iniciar los procedimientos administrativos, b) Efectuar las investigaciones solicitando la información y la documentación que considere necesarias para el ejercicio de las mismas, c) Emitir pronunciamientos en los cuales señale la existencia o inexistencia de infracciones administrativa funcionales y, según sea el caso, presentar la propuesta de sancionar ante el órgano sancionador. Cabe recurso de impugnación dentro del plazo de quince (15) días hábiles.

El Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas, constituye la última instancia administrativa en el procedimiento sancionador. Es un órgano colegiado adscrito a la Contraloría General, con independencia técnica y funcional en las materias de su competencia y autonomía en sus decisiones, está constituido por cinco (5) miembros, elegidos por concurso público de méritos por un periodo de cinco (5) años. Siendo sus funciones: a) Conocer en segunda y última instancia administrativa los recursos de apelación interpuestos contra la resolución e sanción interpuesta por el órgano sancionador, b) Revisar la resolución del órgano sancionador pudiendo revocar, confirmar o modificar lo resuelto, c) Las demás que se sean establecidas en la normas complementarias de la presente Ley.

Según el Art. 59. Las resoluciones del Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas, ponen fin a la vía administrativa y contra ellas proceden la acción contencioso-administrativa, conforme al artículo 148 de la Constitución Política del Perú.

La facultad para la imposición de la sanción por responsabilidad administrativa funcional, conforme a lo establecido en el presente subcapítulo, Artículo 60 prescribe a los (4) años contados a partir del día en que la infracción se hubiera cometido o desde que cesó, si fuera una acción continuada. En todo caso, la duración del procedimiento sancionador no podrá exceder los dos (2) años desde que el órgano instructor da inicio a éste”.

La ejecución de las sanciones por responsabilidad administrativa funcional impuestas por la Contraloría General o el Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas es de obligatorio cumplimiento por los titulares de las entidades en un plazo máximo de (45) días calendario, bajo responsabilidad del mismo.

- b. **LEY 28716 - LEY DEL CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO**, tiene por objeto establecer las normas para regular la presente elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno de las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Las normas contenidas en la presente ley y aquella que emita la Contraloría General de la República son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades a que se refiere el Artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Son aplicadas por los órganos y personal de la administración institucional, así como

por el órgano de control institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia.

Se denomina **Sistema de Control Interno** (Artículo 3°) al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado.

Es por eso que constituyen sus componentes los siguientes:

- a) El ambiente de control; entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- b) La evaluación de riesgos; en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;
- c) Actividades de control gerencial; son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Los sistemas de información y comunicación; a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
- e) El seguimiento de resultados; consiste en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la

- implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control;
- f) Los compromisos de mejoramiento; por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen.

La Implantación del Control Interno (Artículo 4°). Implanta obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y acto institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o

posterior de acuerdo con lo establecido en el Artículo 7°, Ley. 27785.

Según el Artículo 8° Responsabilidad. La inobservancia de la presente ley genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso.

- c. Resolución de **Contraloría General de la República N° 320-2006-CG**, el cual aprueba las Normas de Control Interno, los que constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las Entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las Entidades del Estado. Asimismo, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una Entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la Entidad.

Para contribuir con el fortalecimiento del control interno en las Entidades, el Titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los siguientes criterios:

- Apoyo institucional a los controles internos.
- Responsabilidad sobre la gestión.
- Clima de confianza en el trabajo.
- Transparencia en 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.
- d. Resolución de Contraloría General de la República N° 458-2008-CG, El Contralor General autoriza aprobar la **“GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO”**, documento orientador de la gestión pública y el control gubernamental que reúne lineamiento, herramientas y métodos y expone con mayor amplitud los conceptos utilizados en las Normas de Control Interno; con la finalidad de orientar la efectiva y adecuada implementación.
- e. **Decreto de Urgencia N° 067-2009 que modifica EL CUARTO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 10 LEY 28716.** (23.06.2009), y expresa lo siguiente: “El Marco normativo y la normatividad técnica de control que dicte la Contraloría General de la República, será de aplicación progresiva en cuanto que la naturaleza de las funciones de las entidades así como la disponibilidad de recursos presupuestales, debiendo entrar en vigencia cuando se culmine la aprobación de todas las Leyes de Organización y funciones de los diversos sectores del Gobierno Nacional y sus respectivos documentos de gestión, así como cuando el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público SIAF SP versión II, el cual incluirá el módulo de evaluación de Control Interno, éste implementado en los tres niveles de Gobierno”.

- f. Ley N° 29743, **LEY QUE MODIFICA EL ARTÍCULO 10 DE LA LEY 28716**, (08.07.2011) Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, sustituye el cuarto párrafo del artículo 10 de la Ley 28716. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, por el texto siguiente: “Artículo 10. Competencia normativa de la Contraloría General de la República (...) El marco normativo y la normatividad técnica de control que emite la Contraloría General de la República en el proceso de implantación del Sistema de Control Interno, toma en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades, proyectos de Inversión. Actividades y programas sociales que estas administran”.

### 2.3.2 GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES

- a. **Ley N° 27972 Ley orgánica de municipalidades**, cuya finalidad es de apoyar de mejor manera la gestión de autoridades, funcionarios municipales y organizaciones sociales con los que se interactúa, y aportar a la mejor aplicación de la norma y su perfeccionamiento a partir de la autonomía municipal.
- b. **Ley N° 27658 Ley Marco De Modernización de la Gestión del Estado**, su objetivo es establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias, para mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.
- c. **Ley N° 27783 Ley de bases de la descentralización**, establece la estructura, organización y funciones de los gobiernos locales responde a la visión de un Estado democrático, unitario,



descentralizado y desconcentrado, ejerciendo sus competencias conforme al principio de subsidiariedad.

- d. **Ley N° 28112 – Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.** (Publicada 28/11/2003).- Comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos. La presente Ley tiene por objeto modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, así como el registro y presentación de la información correspondiente en términos que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en un contexto de responsabilidad y transparencia fiscal y búsqueda de la estabilidad macroeconómica.
- e. **Ley N° 27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública,** tiene por finalidad promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información. Su proceso y plazos de Instalación de Las Entidades de los Gobiernos Locales Provinciales y organismos desconcentrados a nivel provincial, hasta un año desde el inicio del nuevo período municipal, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación y las Entidades de los Gobiernos Locales Distritales, hasta dos años contados desde el inicio del nuevo período municipal, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación.

## 2.4 BASES TEÓRICAS

### 2.4.1 CONTROL INTERNO

En la consulta relacionada sobre control interno, el autor **MANTILLA BUENO Samuel Alberto (2003)** nos indica: ***“El control interno es un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de las información financiera. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”***.<sup>5</sup> La primera categoría, se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos. En cuanto a la segunda categoría esta se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, como ganancias realizadas, informadas públicamente. En lo concerniente a la tercera categoría se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Las categorías mencionadas están interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer exigencias separadas.

Por otro lado, la información obtenida de la Contraloría General de la República órgano rector del control a nivel Gubernamental, define al control interno de la siguiente manera: ***“El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión***

---

<sup>5</sup> MANTILLA BUENO, Samuel Alberto. **CONTROL INTERNO**. p. 4

*de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.*

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

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

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

*El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley.”<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N°27785, Art.7°

Así mismo al consultar al Magister C.P.C. Jaime Vizcarra Moscoso define al control interno: *“El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la Gerencia de una empresa diseñada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:*

- *Efectividad y eficiencia de las operaciones*
- *Confiabilidad de la información financiera*
- *Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables*
- *Adhesión a las políticas de la empresa*

*La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.*

*La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados, tales como ganancias por distribuir reportadas públicamente.*

*La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.*

*La cuarta categoría está vinculada con el desarrollo de estrategias de las empresas, la comunicación de las mismas y su cumplimiento.*

*El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de*

*los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia”.*<sup>7</sup>

Por otro lado, el autor García Cossío Luis Arturo, define al Control Interno de la siguiente manera: *“El control interno es un proceso continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades de la institución, desarrollándose en forma previa, simultánea y posterior de acuerdo con el establecido en el Control Gubernamental y orientado a la consecución de los de objetivos siguientes:*

- *Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.*
- *Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma como pérdida, deterioro, uso indebido, actos ilegales, así como, en general contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.*
- *Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.*
- *Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.*
- *Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.*
- *Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.*

*Al respecto, corresponde al titular y a sus funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno, y que estos sean*

---

<sup>7</sup> JAIME ERNESTO, Vizcarra Moscoso. **AUDITORIA FINANCIERA**, p. 23.

*Oportunos, razonable, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.”<sup>8</sup>*

Así mismo nos menciona sobre sistema de control interno, a la cual indica: “ *Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizada e instituida en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos del control interno.*

*Es importante establecer que el sistema de control interno, siempre ha sido una constante en el tiempo y necesaria para el funcionamiento de las entidades en general; en este caso, para las entidades públicas, se entiende que los controles internos toman especial relevancia, ya que se busca se busca lograr que dichas entidades alcancen principalmente la eficiencia, eficacia y economía.*

*Al respecto, corresponde al titular y a sus funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno, y que estos sean oportunos, razonable, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.*

*Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento*

---

<sup>8</sup> GARCIA COSSIO, Luis Arturo. **ADMINISTRACIÓN MODERNA DE LA GESTION PUBLICA INSTITUCIONAL.**, p. 37.

*del control interno, correspondiendo al titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad”.* <sup>9</sup>

De las definiciones antes citadas podemos resumir que el Control Interno es un proceso conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

---

<sup>9</sup> GARCIA COSSIO, Luis Arturo. **ADMINISTRACIÓN MODERNA DE LA GESTION PUBLICA INSTITUCIONAL.**, p. 38

- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

En la consulta realizada sobre componentes del control interno, al C.P.C. Jaime Ernesto Vizcarra Moscoso en los alcances que a continuación se menciona los detalla sobre la importancia que tienen en los siguientes términos:

*“Ambiente de control: Abarca actitudes, habilidades, percepciones y acciones del personal de una empresa, particularmente de su administración. La “actitud de la dirección” y la participación activa de*



*los miembros clave de la administración en los resultados financieros y de operación son ejemplos de factores que pueden contribuir a la calidad del ambiente de control. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno; provee disciplina y estructura. Algunos factores importantes del ambiente de control lo son:*

- *Integridad y valores éticos.*
- *Compromiso de competencia.*
- *Rol del directorio y comité de auditoría.*
- *Filosofía de la gerencia y estilo de operación.*
- *Estructura organizacional.*
- *Asignación de autoridad y responsabilidad.*
- *Políticas y prácticas de recursos humanos.*

*El propósito para el auditor es determinar si el ambiente conduce al mantenimiento de los otros componentes de control interno y reduce el riesgo de que existan falsas representaciones intencionales en los estados financieros por parte de la gerencia.*

*Evaluación de riesgos: Cada entidad afronta una cantidad de riesgos de origen internos y externos que deben ser valorados. La condición previa para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de Riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Debido a que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.*

*Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a las siguientes circunstancias:*

- *Cambios en el ambiente de operación.*
- *Nuevo personal.*
- *Sistemas de información nuevos o reorganizados.*
- *Crecimiento rápido.*
- *Nuevas tecnologías.*
- *Nuevas líneas, productos o actividades.*
- *Reestructuración de la compañía*
- *Operaciones externas.*
- *Pronunciamientos contables.*

*Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la efectiva administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.*

*Las actividades de control relevantes para la compañía, se relacionan con los siguientes:*

- *Revisiones.*
- *Procesamiento de información.*
- *Controles físicos.*
- *Segregación de funciones.*

*Información y comunicación: La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que facilite a la gente cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. El sistema de información incluye el sistema contable. Consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las operaciones de la compañía. La calidad de la información generada por el sistema afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas, para controlar las actividades y preparar información financiera confiable. La comunicación involucra proveer un entendimiento de las responsabilidades sobre la información financiera.*

*Por lo antes expuesto se desprende que todo el personal debe recibir un claro mensaje, de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades de control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significado comunicativo de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como los clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas.*

*El sistema de información comprende:*

- Las clases de operaciones relevantes para los estados financieros.*
- Como son iniciadas estas operaciones.*
- Los registros contables.*
- El proceso contable involucrado desde el inicio de una operación hasta su inclusión en los estados financieros.*
- El proceso de información financiera usado para preparar estados financieros, incluyendo estimaciones contables significativas y revelaciones.*

*El auditor en este componente tendrá que obtener suficiente conocimiento del significado y la importancia que la compañía le da a su información financiera.*

*Supervisión y monitoreo: Un sistema de control interno necesita ser supervisado, es decir debe comprender un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones.*

*El monitoreo es el proceso que evalúa la calidad de funcionamiento del control interno en el tiempo. Todo el proceso debe ser monitoreado y las modificaciones deben ser realizadas según se necesiten. De esta manera, el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiándose según las condiciones lo requieran.*

*El auditor deberá obtener suficiente conocimiento de los tipos de actividades más importantes usadas por la compañía para monitorear el control interno, incluyendo como estas actividades son usadas para iniciar acciones correctivas.”<sup>10</sup>*

*“Los Componentes del Control interno. De acuerdo al Informe COSO, el Control Interno está integrado por cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Seguimiento”.<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> VIZCARRA MOSCOSO, Jaime Ernesto. **AUDITORÍA FINANCIERA**, pp. 24-27

<sup>11</sup> SAMANTHA, Domingo.2007.**EL INFORME COSO**, extraído de la página web: <http://\acisamedu.obolog.com\informe-coso-8723>

1) El Ambiente de Control.- Es el 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.”*<sup>12</sup> El Ambiente de Control, primer componente del control interno está referido *“al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas de las personas con respeto al control de sus actividades.”*<sup>13</sup>

Tal es así que 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

---

<sup>12</sup> COOPERS & LYBRAND. 1992. **INFORME COSO**. (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Estados Unidos. <http://www.monografias.com/trabajos12dcoso/coso.shtml1>

<sup>13</sup> CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. 2003 **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL**, p. 123.

formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2) En la Evaluación de Riesgos, el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. *“Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles 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.”*<sup>14</sup> Una Evaluación de Riesgo *“implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de los estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.”*<sup>15</sup> 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.

3) Las Actividades de Control Gerencial, 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*

---

<sup>14</sup> COOPERS & LYBRAND. **Ob. Cit.**, pp. 1-2

<sup>15</sup> MANTILLA BUENO Samuel Alberto. **CONTROL INTERNO**, p. 126.

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”.<sup>16</sup> Las operaciones. La confiabilidad de la información financiera. El cumplimiento de leyes y reglamentos.

4) La Información y Comunicación, 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.”**<sup>17</sup> Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. Es necesario señalar que **“La información generada por los empleados en la realización de sus actividades de operación regulares usualmente es reportada a sus superiores mediante los canales normales. A su turno, el superior en cuestión comunica hacia arriba o lateralmente en la organización hasta que la información llegue a la gente que puede actuar sobre el particular.”**<sup>18</sup> Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades

---

<sup>16</sup> COOPERS & LYBRAND. **Ob. Cit.**, pp. 2-3

<sup>17</sup> COOPERS & LYBRAND. **Ob. Cit.**, p. 3

<sup>18</sup> **Ibíd.** pp. 3-4



internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

5) La Supervisión y Seguimiento, incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idóneo 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.”***<sup>19</sup> El objetivo es asegurar que el control interno funcione 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. 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.

Podemos concluir sobre los componentes de control interno que son cinco los que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la Entidad. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.

---

<sup>19</sup> ZAMORA GARCIA, Enrique. **EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESAS**, pp. 315-316

- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”, ayudando así a que la entidad dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

En cuanto a los elementos del control interno en consulta a diferentes bibliografías encontramos entre los mismos algunas

diferencias. Sin embargo al consultar a Abraham Perdomo Moreno da a conocer lo siguiente:

En cuanto a los **elementos del control interno son siete, a saber:**

- 1° Organización
- 2° Catálogo de cuentas
- 3° Sistemas de Contabilidad
- 4° Estados Financieros
- 5° Presupuestos y pronósticos
- 6° Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal
- 7° Supervisión.”<sup>20</sup>

En la consulta a Miguel H. Bravo Cervantes desarrolla los elementos control interno clasificándolos en cuatro grupos y estos son:

Describe a la Organización de la siguiente manera:

**“Organización:** *Los elementos del control interno que intervienen en ella son:*

- a) *Dirección, que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.*
- b) *Coordinación, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa en un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.*
- c) *División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registró.*

---

<sup>20</sup> PERDOMO MORENO, Abraham. **FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO**, p. 4

*El principio básico del Control Interno es en este aspecto según lo establece el Estudio Internacional de Control de Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.*

*El principio de división de funciones impide de aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puede influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posición de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas personas independientes entre sí.*

*d) Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas. En el marco de este principio fundamental, este aspecto consiste, en que no se realice transacción alguna sin aprobación de alguien debidamente autorizado para ello.*

*Procedimiento: Siendo necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización siendo para ello necesario:*

*Planeamiento y sistematización, para ello es deseable encontrar un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, que de manera usual asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos; reducir errores; abreviar el proceso de entrenamiento del personal y*

*eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.*

*Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implementación de estándares de producción, distribución y servicios.*

- a) Registro y formas, un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.*
- b) Informes, desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimiento.*
- c) Personal: El sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal capacitado e idóneo.*

*Los elementos que intervienen en este aspecto son:*

- 1. Entrenamiento, mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigencia más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la empresa.*
- 2. Eficiencia, luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad.*
- 3. Moralidad, es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas, y un sistema de rotación de un personal deben ser obligatorios hasta donde lo*

*permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos inadecuados.*

4. *Retribuciones, es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defraudar al negocio, los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios, pensiones para vejez y oportunidad que se le brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes de control interno.*

*Supervisión: Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal.*

*Cuando no se cuenta con departamento de auditoría interna estable, un buen plan de organización, asignará a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de la auditoría interna para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema nervioso de la empresa".<sup>21</sup>*

Por otra se considera poner énfasis en cuanto al Tema de responsabilidad de la dirección en la Implementación del control Interno, según Contreras E. nos indica: *"El control interno es efectuado*

---

<sup>21</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H. **AUDITORÍA INTEGRAL**, pp. 180-183

*por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los directivos, la gerencia y los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con efectividad, eficiencia y economía.*

*Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover el logro de sus objetivos y la eficiencia y economía en las operaciones de cada entidad. Por ello, la dirección es responsable de la aplicación y supervisión del control interno.*

*La legislación puede establecer la definición del control interno y sus objetivos, así como prescribir las políticas que se deben aplicar para supervisar la estructura de control interno e informar sobre su idoneidad.*

*La dirección de una entidad gubernamental debe adoptar una actitud positiva frente a los controles internos, que le permita tener una seguridad razonable, en cuanto a que los objetivos del control interno han sido logrados.*

*Para contribuir al fortalecimiento del control interno en los gobiernos regionales, la dirección debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se enumeran a continuación:*

- 1. Apoyo institucional a los controles internos;*
- 2. Responsabilidad sobre la gestión;*
- 3. Clima de confianza en el trabajo;*
- 4. Transparencia en la gestión gubernamental; y,*
- 5. Seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del control interno.”<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup> Contreras, E. **MANUAL DEL AUDITOR**, p.45



De la cita anterior se concluye que todos los empleados y funcionarios son responsables en la implementación del control interno, para el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

Los directivos y personal deben tener actitud positiva a cambios dentro del sistema de control interno, según el aporte de *Cashin, Cashin, Neuwirth & Levy*: *“Los directivos y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo a los controles internos. La actitud es una característica de la alta dirección 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.*

*Esta actitud puede lograrse mediante el compromiso de la dirección por implementar controles internos apropiados en la entidad y asignarles la debida prioridad. Los directivos deben demostrar su apoyo a los controles internos efectivos, destacando la importancia de una auditoría integral objetiva e independiente, que identifica las áreas en que puede mejorarse el rendimiento y, reaccionando favorablemente ante la información que incluye sus informes.*

*Los funcionarios y empleados de la entidad deben aplicar los controles internos y adoptar medidas que promuevan su efectividad. El respaldo de la alta dirección sobre los controles internos repercute sobre el nivel de rendimiento y favorece la calidad de éstos”.*

Se considera necesario tratar el punto de las normas de control interno las cuales: *“Constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de*

*personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada en los recursos públicos en las entidades del Estado.*

*Las Normas de Control Interno tienen la siguiente estructura:*

- *Código: Es la numeración correlativa que se le asigna a cada norma.*
- *Título: Es la denominación breve de la norma.*
- *Sumilla: Es la parte dispositiva de la norma o el enunciado que debe implementarse en cada entidad.*
- *Comentario: Es la explicación sintetizada de la norma que describe aquellos criterios que faciliten su implantación en las entidades públicas.*

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

- *Concordantes con el marco legal vigente, directivas y normas emitidas por los sistemas administrativos, así como con otras disposiciones relacionadas con el control interno.*
- *Compatibles con los principios del control interno, principios de administración y las normas de auditoría gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República.*
- *Sencillas y claras en su redacción y en la explicación sobre asuntos específicos.*
- *Flexibles, permitiendo su adecuación institucional y actualización periódica, según los avances en la modernización de la administración gubernamental.”<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> Resolución N 320-2006-CG del 30-10-2006. Normas de control interno.

Cabe señalar que los directores, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables en su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

En la consulta realizada en cuanto al Manual de procedimientos utilizados en el control interno; Giovanni E. Gómez, nos da a conocer lo siguiente:

*“La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.*

*El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.*

*Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad,*

*control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.*

*El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.*

*Contenido del manual de procedimientos:*

- 1. Título y código del procedimiento.*
- 2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.*
- 3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.*
- 4. Descripción del procedimiento.*
  - 4.1 Objetivos del procedimiento*
  - 4.2 Normas aplicables al procedimiento*
  - 4.3 Requisitos, documentos y archivo*
  - 4.4 Descripción de la operación y sus participantes*
  - 4.5 Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento*
- 5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.*
- 6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.*
- 7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.*
- 8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.*
- 9. Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno.”<sup>24</sup>*

---

<sup>24</sup> Giovanni E. Gómez, **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y SU APLICACIÓN DENTRO DEL CONTROL INTERNO**, pp. 18-20

## 2.4.2 GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES

En la consulta relacionada sobre Gestión Municipal, se consulta a Morea L. nos indica: *“Es un proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de la administración municipal, para vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones del ayuntamiento.*

*Cumple un papel relevante en todas las acciones y programas que realizan las dependencias y organismos municipales, aporta las referencias e información en el cumplimiento de la actividad administrativa. Por lo tanto, el control de gestión es básicamente un medio de información para la toma de decisiones y se apoya en controles operativos, como son: el jurídico, el contable, el administrativo, y del avance físico y financiero”.*<sup>25</sup>

En la consulta al autor Walter Andía Valencia, define a la Gestión Pública de la siguiente manera: *“Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos.*

*La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver*

---

<sup>25</sup> MOREA, L. **CONTROL, S/L**, pp. 7-9

*situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad.*

*Es así, que la Gestión Pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera cómo ella funciona determina la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales. Con esto, ni las políticas mejor formuladas y diseñadas pueden alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de administración pública que las pone en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos”.<sup>26</sup>*

Además acota algunas nuevas características de paradigmas en la gestión pública, y propone el diseño y estructura de la administración pública, los que pueden ser recopiladas por los gobiernos locales: *“Principales Características del Nuevo Paradigma de la Gestión Pública:*

- a. Adopción del principio del ciudadano- cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados.*
- b. Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de la contratación.*
- c. Establecimiento de contratos de gestión, que permiten explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de éstas, a través de la definición de indicadores de desempeño.*

*El diseño y estructura de la Administración pública, sus dependencias, entidades y organismos, se rigen por los siguientes criterios:*

---

<sup>26</sup> ANDIA VALENCIA, Walter. **MANUAL DE GESTIÓN PÚBLICA**, p. 9

- a. *Las funciones y actividades que realice la Administración pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, deben estar plenamente justificadas y amparadas en sus normas.*
- b. *Las dependencias, entidades, organismos e instancias de la Administración Pública no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes.*
- c. *En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines.*

*Toda dependencia, entidad u organismo de la administración pública debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición.”<sup>27</sup>*

Bajo el contexto citado en los párrafos anteriores, se aprecia que la gestión en los gobiernos locales necesita herramientas de control y evaluación para la mejora de gestión y apoyo en la toma de decisiones; tal como lo confirma el autor Javier Alfaro Limaya, donde define las principales características de la gestión administrativa en las municipalidades en la actualidad:

***“Producto de los estudios y análisis efectuados, así como también de la experiencia municipal adquirida, detallo a continuación las características más comunes en la gestión administrativa de las municipalidades:***

- a. ***Estructura orgánica burocratizada y deficiente.-*** *Gran parte de las municipalidades no cuentan con una organización administrativa idónea y eficiente que las coloque a tono con las*

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, pp. 9-10



*necesidades actuales de su jurisdicción, y que racionalice eficientemente el potencial humano y los recursos materiales y financieros. Asimismo, existe una excesiva burocratización de cargos y demasiada frondosidad de oficinas en el organigrama estructural.*

**b. Carencias o desactualización de los documentos de gestión.-**

*Se adolece de un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) que defina y precise los niveles de Dirección, Asesoramiento, Control, Apoyo y de Línea; y si los hay, estos están desactualizados y no guardan relación con los procesos de modernización y de reforma que se vienen dando en la Administración Pública. Asimismo, se carece de los Manuales de Organización y Funciones por cada Oficina o Área (MOF) que precise la naturaleza de las funciones, líneas de autoridad, responsabilidades, atribuciones, etcétera. que permita el control y evaluación permanente del cumplimiento de la labor de los Funcionarios y Servidores de la Municipalidad.*

**c. Excesivos y engorrosos trámites administrativos.-** *En la mayoría de Municipalidades existen excesivos y engorrosos trámites administrativos en casi todas sus oficinas, retrasando y perjudicando la atención de los servicios a los contribuyentes principalmente en las Oficinas de Rentas, Obras y también en el de los propios Servicios Municipales.*

*La Ley de Simplificación Administrativa casi ni se aplica en las Municipalidades, y se carece de un drástico Programa de Reducción de Trámites Y Procedimientos.*

**d. Demora en la atención de los expedientes.-** *La mayoría de los Expedientes que se generan en las Municipalidades no son atendidos con la agilidad necesaria y oportuna, debido a que quienes tienen que hacerlo aducen como pretexto: «Demasiada*

*recarga de trabajo», les falta personal, «están en una reunión de trabajo», se encuentran en Comisión de Servicios. etcétera. Si el Alcalde se dá una vuelta en las oficinas donde se generan la mayor cantidad de expedientes (rentas, obras, administración, secretaría general, asesoría legal, registros civiles, policía municipal, etcétera), encontrará en dichas áreas los expedientes amontonados durmiendo el sueño de los Justos.*

*También existen casos en que los expedientes se traspapelan o se pierden, y cuando el interesado pregunta por su documento nadie le dá razón, las secretarías, asistentes o auxiliares juegan pin-pon con el contribuyente, y se echan mutuamente la culpa por lo acontecido.*

*Estas situaciones generan malestar en el público usuario, lo cual deviene en el deterioro de la imagen institucional y también de las autoridades municipales.*

- e. Poca comprensión de los fines municipales.-** *La mayor parte de las autoridades municipales, no han llegado a comprender el verdadero rol del gobierno local. En algunos casos se ha utilizado a la Municipalidad como plataforma para escalar otras posiciones políticas de envergadura Regional o Nacional.*

*Si se analiza al Servidor Municipal, este sólo ha considerado la Municipalidad como una Institución poco atrayente, burocratizada y donde lo más rescatable es la remuneración que percibe.*

*Los vecinos y la colectividad en general también tienen su propia percepción de la Municipalidad: Empleados en la mayor parte descorteses, alta burocratización, y un organismo público que sólo cobra tributos y presta deficientes servicios.*

*Cada grupo tiene su particular punto de vista del Rol Municipal, y como tales actúan y despliegan sus esfuerzos de acuerdo a sus*

intereses. El papel de la Municipalidad como agente promotor del desarrollo local no se comprende en los diferentes niveles.

- f. Escasa experiencia municipal.-** Muchas de las autoridades que asumen las funciones municipales tienen poco o escaso conocimiento sobre administración y gestión municipal. No se conoce a cabalidad la Legislación Municipal, las leyes que norman los sistemas administrativos, la administración tributaria, la legislación laboral, entre las más importantes. Asimismo, la poca experiencia en administración pública, y el desconocimiento de los trámites y de las normas de procedimientos administrativos, impiden que la gestión municipal sea ágil, dinámica y eficiente.
- g. Carencia de planes de acción municipal.-** Una gran parte de municipalidades carecen de planes de acción municipal o plan operativo institucional. Esto debido a que no cuentan con el personal técnico-profesional necesario para su implementación, así como también no se fijan con claridad las metas y objetivos, no se priorizan proyectos ni Inversiones, y tampoco se planifica la prestación de servicios. Se ha observado que muchas de ellas tienen sólo un listado de intenciones políticas, pero que no se reflejan en objetivos y metas claras con tiempo y costos.
- h. Carencia de personal calificado.-** La mayoría de municipalidades carecen de personal técnico y/o especializado que les permita mejorar y modernizar el accionar municipal, principalmente en las aéreas de control, presupuesto y planificación, contabilidad y: tesorería, rentas y fiscalización tributaria, informática, entre otras. También se observa en ciertos casos empleados y obreros poco motivados por los deficientes criterios de organización utilizados, y por la escasez de funcionarios y jefes con experiencia municipal, que sean capaces de planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente la acción municipal.

- i. Servidores municipales con accionar rutinario.-** La mayoría de los Servidores Municipales desarrollan sus funciones diariamente con la misma rutina de siempre; es decir, todos los días hacen lo mismo desde que ingresan hasta que se retiran de la jornada laboral, sin brindar aportes o sugerencias para mejorar o innovar su accionar y el de su oficina. La mentalidad del servidor municipal no se innova, no cambia, no se moderniza, es casi siempre la misma; es más, son pocos los que se preocupan por capacitarse o auto capacitarse.

Existen casos en que algunos servidores creen saberlo todo porque cuentan con determinados años de servicios. La vida apacible y rutinaria de la función pública es el ambiente natural para algunos servidores municipales, donde cualquier intento de modificarlo suele producir graves perturbaciones en su modo de actuar.

- j. Conductas y actitudes del servidor municipal.-** La pasividad e inercia es una de las características más notorias en parte de los trabajadores municipales, por lo que se hace necesario e indispensable el cambio de conductas y actitudes a fin de mejorar la imagen de la institución municipal y brindar una adecuada prestación de servicios a la comunidad. Asimismo, en el interior de las Municipalidades existe un gran comercio informal ejercido por algunos de sus trabajadores, donde se va a encontrar vendedores de perfumes, colonias, relojes, ropa de contrabando, telas, joyas, zapatos, artesanía, libros, víveres, etcétera y también hay prestamistas, asesores de otras Municipalidades, mecanografiado de tesis, entre otros.

Esto lo realizan en horario de trabajo, y aducen para ello que el sueldo que les paga la Municipalidad no les alcanza. También existe bastante relajo e indisciplina, en algunos casos se les encontrará paseando por las oficinas y pasadizos de la

Municipalidad, y en otros casos conversando, "chismeando", "corriendo bolas", "pasando datos", "maleteando o rajando", "adulando y/o soboneando" a fin de lograr algún beneficio personal.

Existen casos en que los Funcionarios de confianza y las propias autoridades caen en este juego de los trabajadores por su propia inexperiencia municipal; y, también se dan casos en que entre los mismos Funcionarios 'se indisponen o "maletean" con el fin de "serrucharse el piso" o lograr una mejor posición laboral.

- k. Registros contables desactualizados.-** Los sistemas contables y presupuestales la mayoría de las veces se encuentran atrasados con información desactualizada, lo cual no permite una adecuada y oportuna toma de decisiones a las autoridades edilicias.

Se hace necesario que los diferentes libros contables y la ejecución presupuestal se encuentren permanentemente al día y así de esta forma conocer con objetividad la situación económica real de la municipalidad.

- l. Reorganización y reestructuraciones.-** Resulta un contrasentido, pero en muchas Municipalidades han habido variadas y constantes reestructuraciones o reorganizaciones pero éstas no han producido el cambio positivo esperado o la modificación de las actividades pasivas; más bien han generado descontento y desconfianza.

En las Municipalidades se necesitan una Renovación Integral, de Sistemas obsoletos a Sistemas modernos; de actividades pasivas a conductas innovadoras y positivas. Es necesario planificar el cambio; es decir, lo que se denomina el D.I.M. - Desarrollo Institucional Municipal.

- m. Desconocimiento de la legislación municipal vigente.-** Muchas de las nuevas autoridades y funcionarios que asumen las



*funciones municipales, tienen poco o escaso conocimiento sobre la Legislación Municipal vigente, principalmente sobre aquellas disposiciones legales que norman los sistemas administrativos, la Administración Económica y Financiera, el Régimen Tributario, la Legislación Laboral, entre otros, trayendo como consecuencia el retraso en la toma de decisiones, así como también el retardo en la atención de los expedientes que se generan diariamente.*

- n. Escasa participación vecinal.-** *La participación vecinal en la gestión municipal se viene dando en forma limitada, debido a que las Municipalidades no se preocupan por fomentar y propiciar dicha participación. Sin embargo, cabe destacar que los vecinos si están ejercitando permanentemente el derecho de petición, lo cual se hace más notorio en las Municipalidades Pequeñas, posiblemente por una relación más cercana entre la Municipalidad y los vecinos, y el grado de integración social.*
- o. Tendencia constante de los Regidores a ejecutar Funciones Administrativas.-** *En gran parte de las municipalidades, sobre todo en el interior del País, existe bastante tendencia de los regidores a ejecutar funciones administrativas, las cuales no son de su competencia, y que podría ocasionarles la vacancia en el cargo, según lo establecido en la Ley N° 26483, modificatoria de la actual Ley Orgánica de Municipalidades.*

*Las funciones de los regidores son normativas y fiscalizadoras; sin embargo, son pocos los regidores o comisiones de trabajo conformados por ellos que, en cumplimiento a sus funciones normativas, presentan proyectos de ordenanzas u otras disposiciones municipales, organizando, reglamentando u ordenando los servicios municipales.*

*Muy por el contrario, algunos regidores ejercen funciones de "tramitadores", pues permanentemente se le observa, cuando frecuentan la Municipalidad, visitando las oficinas de rentas, obras, secretaría general, asesoría jurídica, administración, entre otras, para tramitar y/o acelerar algún expediente administrativo".*

28

La administración municipal se encuentra hoy ante una nueva etapa en la que se impone una decidida mejora de la gestión. Se trata de una necesidad ineludible de tipo económico, social, político y tecnológico. Esta necesidad viene exigida desde diferentes ámbitos de la sociedad.

Por lo que autor Javier Alfaro Limaya, ante la problemática descrita en el acápite anterior, realiza propuestas mejorar la Gestión Administrativa en las Municipalidades, los que son:

- a. *"Establecer una racional Estructura Orgánica, desburocratizada y con personal calificado en lo posible acorde con su realidad, capaz de ejecutar no solo una sino varias funciones afines, a efectos de optimizar la prestación de servicios a la Comunidad.*
- b. *Elaborando un adecuado Reglamento de Organización y Funciones- ROF, así como también los correspondientes Manuales de Funciones para cada Oficina (sobre todo en las Municipalidades Grandes y Medianas). Con estos documentos se garantiza la Unidad de Mando, la disciplina, y se especifican las funciones de cada uno de los servidores.*
- c. *Estableciendo el Plan de Acción Municipal o Plan Operativo Municipal, en el que se señale las metas a obtener, los plazos de ejecución y los responsables. Este Plan debe ser el producto de*

---

<sup>28</sup> ALFARO LIMAYA, Javier. **MANUAL DE GESTIÓN MUNICIPAL**, pp. 101 al 108



*as necesidades básicas de la población y debe responder al Presupuesto Anual con el que se cuenta.*

- d. Poniendo en marcha la Asamblea de Alcaldes Distritales, tal como lo establece los Artículos 31<sup>o</sup> y 32<sup>o</sup> de la Ley N° 23853 Orgánica de Municipalidades, a fin de acordar acciones comunes en lo que se refiere a Presupuestos y Planes de Desarrollo de la Provincia; supervisión y control de obras, entre otros.*
- e. Racionalizar los esfuerzos, el tiempo y los costos en la ejecución de los trabajos, evitando duplicidad, cruces, demoras y despilfarro en el accionar municipal.*
- f. Estableciendo procedimientos desburocratizados de trabajo, que aseguren la prestación rápida de los servicios en beneficio de la Comunidad.*
- g. Simplificación de trámites y procedimientos Administrativos, a fin de establecer una ágil, eficiente y oportuna atención al público contribuyente.*
- h. Efectuar estudios y evaluaciones permanentes sobre los alcances de los Servicios Municipales, con el fin de establecer Planes de Acción Municipal en el corto y mediano plazo.*
- i. Mejoramiento y ampliación en los diferentes servicios de carácter municipal, mejorando y capacitando al potencial humano, implementando de recursos materiales y equipos, así como los sistemas necesarios en la prestación de los servicios comunales.*
- j. Efectuar estudios para incrementar los Ingresos de la Municipalidad, a través de la implementación de un Plan de Reactivación de Rentas aplicando la Legislación Tributaria Municipal vigente, y dando un mayor énfasis a la Fiscalización Tributaria.*

- k. *Implementar y/o actualizar los Padrones de Contribuyentes y el Catastro, para que la fiscalización sea pronta y automática, así como para tener registrada toda la Hacienda Municipal.*
- l. *Elevar el nivel Técnico Administrativo de los Servidores Municipales, a través de la ejecución de Cursos de Capacitación en las Áreas de Apoyo (Personal, Abastecimiento, Rentas.) y en las Áreas de Servicios.*
- m. *Adecuada distribución de los ambientes físicos del local municipal, cuidando que las oficinas que atienden al público se encuentren ubicadas en lugares apropiados, con la finalidad de brindarle las facilidades del caso al público usuario. Si fuera posible instalar ventanillas o mesas de atención que den hacia el exterior de la Municipalidad.*
- n. *Evaluando el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción Municipal o Plan Operativo Municipal.*
- o. *Promoviendo Acciones de Control Previo y Concurrente en la Ejecución del Gasto.”<sup>29</sup>*

Sobre sus características del Control de gestión nos indica: “Para cumplir con su cometido, el control de gestión debe reunir una serie de características, mismas que se mencionan a continuación:

- *Participativo.- Involucra a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de las dependencias y organismos de la administración municipal.*
- *Dinámico.- Representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.*
- *Cuantitativo.- Verificar el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.*

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*, pp., 108-110

- *Cualitativo.- Identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.*
- *Total.- Abarca todas las actividades pro gramáticas y coyunturales de la administración municipal”.<sup>30</sup>*

Basando en las características descritas del control de gestión, la planificación municipal está ligada íntimamente al desarrollo local, pues es el instrumento que permitirá organizar y orientar el proceso de desarrollo de la localidad, sea provincial o distrital.

Tal como lo manifiesta el autor Javier Alfaro Limaya, donde nos menciona sobre la Planificación operativa Municipal, a la cual indica: *“Para el logro del desarrollo local como proceso consciente de cambio para la mejora de la calidad de vida de la comunidad, se hace necesario el uso de algunas herramientas y técnicas propias de la planificación, como medios que permitan orientar nuestros objetivos hacia el tan ansiado desarrollo.*

*Dentro de ellas, la planificación estratégica es un instrumento socio-técnico orientado a procurar la obtención de mejores niveles de vida con la participación de la comunidad y actuando coherentemente sobre diferentes factores del desarrollo local.*

*La necesidad de aplicar la planificación estratégica a un municipio responde a los siguientes propósitos:*

- a. La reflexión sobre qué modelo de municipio se quiere alcanzar.*
- b. Abordar un tipo de planificación que permita, en un contexto muy cambiante, la definición de ejes fundamentales de desarrollo.*
- c. La posibilidad de actuar sobre la interrelación entre la municipalidad y su entorno (en el municipio y su contexto).*

---

<sup>30</sup> Guía Técnica 22, **EL CONTROL DE GESTIÓN MUNICIPAL**, pp. 25--27

d. *La planificación estratégica forma el marco de referencia dentro del cual debe desarrollarse la planificación operativa, de manera que actuemos ordenadamente en el proceso de toma de decisiones a través del tiempo.”*<sup>31</sup>

Así mismo hace mención el esquema del planeamiento estratégico en los gobiernos locales, “*La Planificación Estratégica permite diseñar la **visión** de desarrollo local, en base al análisis del entorno y del interno, el cual permite establecer una lista priorizada de oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades en base a los cuales se definen los **objetivos estratégicos** para el cumplimiento de la **misión** institucional.*

*La **misión** institucional ubica a la institución y define su propósito frente a la **visión** de desarrollo local. Se concretiza a través de las **estrategias** que adopta la institución para el logro de su **misión**.*

*Las **estrategias** son el conjunto ordenado, la secuencia coherente de **acciones** que permitirán alcanzar los **objetivos y metas** institucionales y concretar los aportes desde la misión al logro de la visión de desarrollo.*

*Los **objetivos estratégicos** entonces serán logrados a través de las **estrategias** y éstas, a su vez, se expresarán en la ejecución de **proyectos y actividades** específicos (que vienen a ser la conexión con el Diseño de Proyectos) que, luego de ser aprobados y financiados, dan paso a la elaboración del Plan Operativo.*

*Para guiar la selección de sus estrategias y fijar sus prioridades de actuación, la municipalidad como entidad de gobierno local establece sus **políticas institucionales** que son las directrices que guiarán su*

---

<sup>31</sup> ALFARO LIMAYA, Javier, **Ob. Cit.**, p. 139.

*acción institucional en el marco del proyecto de desarrollo local. Las **políticas** implican tomas de posición de la institución frente a los retos que deben enfrentar, expresándose en énfasis de actuación y estrategias principales para orientar su acción”.*<sup>32</sup>

Por otro lado el autor Andia Valencia Walter nos hace alusión de dos herramientas de planificación estratégica para gobiernos locales, los que son:

**“Plan Estratégico Institucional (PEI).**- Es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional del Gobierno Regional o Local, formulado desde una perspectiva multianual. Toma en cuenta la Visión de desarrollo, los objetivos estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo y, los lineamientos establecidos en los PESEM (Plan Estratégico Sectorial Multianual).

Contiene los Objetivos Institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias. En el caso de los Gobiernos Locales, el PEI equivale al Plan de Desarrollo Institucional señalado en la Ley Orgánica de Municipalidades.

### **Plan de Desarrollo Concertado (PDC)**

*“Instrumento de base territorial y de carácter integral, orientador del desarrollo regional o local y del proceso del presupuesto participativo, que contiene los acuerdos sobre la visión de desarrollo y objetivos estratégicos de mediano y largo plazo de la comunidad en concordancia con los planes sectoriales y nacionales.*

---

<sup>32</sup> ibit. p. 141



*Es concertado porque permite, a través de la interacción de múltiples actores sociales con diversidad de enfoques, identificar los intereses, problemas y potencialidades de desarrollo de determinado territorio y/o grupo social, y, en consecuencia, determinar objetivos y acordar acciones destinadas a resolver los problemas y aprovechar las potencialidades”.*<sup>33</sup>

Los indicadores de control de gestión según nos plantean José Manuel Prado y Isabel García Sánchez: *“Es un consenso bastante generalizado sobre la consideración del indicador como un índice cuantitativo de carácter objetivo, expresado tanto en términos monetarios como en unidades físicas o técnicas, con cuyo diseño se pretende explicar, revelar o medir de forma aproximada la presencia, el grado o la intensidad de un fenómeno, de un sistema o de una variable con la que se asoció en su diseño. Estos indicadores desempeñan dos funciones, una descriptiva sobre el conocimiento del estado y evolución del sistema, y otra valorativa, la cual permite apreciar los efectos provocados por una actuación. En sentido amplio, podría afirmarse que los indicadores de gestión hacen referencia a aquellas variables que tratan de representar y medir las actividades que forman el proceso productivo de una entidad, con el objetivo de mostrar su realidad y los efectos por él provocados.*

*En el ámbito de la administración pública, se han planteado una gran amplitud de propuestas de indicadores de gestión, muchas de las cuales asignan diferentes denominaciones a un mismo concepto.*

*Desde el punto de vista de su clasificación, asumiendo la ordenación más generalmente aceptada entre los usuarios de estas*

---

<sup>33</sup> ANDIA VALENCIA, Walter. **Ob.cit**, P.64

*herramientas, en una primera fase se diferenciarían dos niveles: indicadores primarios e indicadores secundarios. Los indicadores primarios son asimilables a datos estadísticos cuyo origen reside en la suma de hechos homogéneos y repetitivos. Los indicadores secundarios son combinaciones de indicadores primarios y dependen del efecto o aspecto que se pretenda medir -economía, calidad, etcétera.- en relación con el control de un factor concreto, motivo por el que se denominan indicadores de productividad parcial En un tercer nivel se encontrarían las relaciones funcionales o indicadores terciarios. Estos indicadores alcanzan su significado al ser utilizados de forma complementaria a los anteriores en la medición y análisis de la actuación del sector público y tratan de evaluar dichos aspectos a través de modelos formados por una combinación de indicadores primarios y secundarios que objetivamente explicarán el servicio, programa o área en su totalidad. Presentan la ventaja de superar los problemas que los indicadores de productividad parcial plantean en aquellos organismos que utilizan múltiples inputs para producir varios outputs”.*<sup>34</sup>

De lo mencionado anteriormente los gobiernos locales vienen aplicando indicadores de medición de resultados para evaluar sus presupuestos con respecto a la ejecución, según indica la directiva para la evaluación de los presupuestos Institucionales de los gobiernos locales:

**“Concepto de Evaluación Presupuestaria.-** La Evaluación Presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el

---

<sup>34</sup> José Manuel Prado Lorenzo y Isabel María Gracia Sánchez, “**LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL: IMPLEMENTACIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS**” pp. 12-13

*Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.*

**Fines de la Evaluación Presupuestaria.-** *La Evaluación Presupuestaria Institucional tiene los siguientes fines:*

- a) Determinar el grado de “Eficacia” en la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en las actividades y proyectos para el período en evaluación.*
- b) Determinar el grado de “Eficiencia” en el cumplimiento de las metas presupuestarias, con relación a la ejecución presupuestaria de los gastos efectuados durante el período a evaluar.*
- c) Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de los fondos públicos y la previsión de gastos contemplados en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como determinar las causas que las originaron.*
- d) Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria del pliego, vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda a la comunidad y con los resultados de la gestión municipal.*
- e) Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional, con el objeto de alcanzar las metas previstas en los sucesivos ejercicios presupuestarios.*

**Lineamientos para la Evaluación al Primer Semestre y Anual de los Presupuestos Institucionales.-** *La Evaluación del Presupuesto Institucional se efectúa en períodos Semestral y Anual, sobre la base de la información del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y la Ejecución*



*Presupuestaria correspondiente a dichos períodos, según el siguiente detalle:*

*a) La Evaluación Presupuestaria al Primer Semestre se realiza sobre la base de la información correspondiente a los avances de metas físicas y el avance financiero al 30 de junio del año fiscal.*

*b) La Evaluación Institucional Anual se efectúa sobre la base de la información correspondiente a los avances de metas físicas y el avance financiero al cierre del ejercicio presupuestario.*

### ***Etapas de la Evaluación Presupuestaria***

*La elaboración de la Evaluación Presupuestaria debe efectuarse en los Formatos del EV-1/GL al EV-13/GL, de acuerdo al detalle que se presenta en el Anexo N° 01 “Índice de Formatos, Fichas y Cuadros”. Dicha evaluación se compone de tres (03) etapas, las cuales deben desarrollarse secuencialmente y formar parte del mismo proceso, siendo éstas las siguientes:*

- Primera Etapa: “Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia y Eficiencia”.*
- Segunda Etapa: “Identificación de los problemas presentados”.*
- Tercera Etapa: “Determinación de las medidas correctivas internas y formulación de sugerencia a los Sistemas Administrativos”.*<sup>35</sup>

En conclusión la directiva establece procedimientos y lineamientos técnicos que las Municipalidades Provinciales y Distritales, así como los Institutos Viales Provinciales Municipales (IVP) deberán aplicar para la elaboración de la Evaluación al Primer Semestre y Anual de

---

<sup>35</sup> Directiva N° 007-2008-EF/76.01 Directiva para la Evaluación de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales, Art. 4 al 7.

los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales, con la finalidad de medir los resultados de la gestión presupuestaria.

### **Elementos del Control de Gestión**

*“La gestión municipal requiere de la interrelación e integración del esfuerzo humano con los recursos materiales y financieros dentro de un aparato administrativo. Los elementos que la componen son: La dirección Política y Administrativa, los recursos humanos, materiales y financieros, y la organización administrativa.*

- *La dirección política y administrativa recae en el Alcalde y el gerente municipal quienes conducen el funcionamiento del gobierno municipal; para ello ejerce facultades jurídicas, administrativas y políticas. Asimismo, determina las acciones que deberá realizar el aparato administrativo municipal.*
- *El elemento humano aporta el trabajo que es indispensable para el logro de los objetivos municipales; los recursos materiales se constituyen por las instalaciones, maquinaria, equipo y materiales que se utilizan en la realización de actividades cotidianas. La conjunción de los recursos humanos con los materiales permite determinar los recursos financieros a ser utilizados en los planes y programas de trabajo del municipio”.*<sup>36</sup>

### **Instrumentos de Control de Gestión**

*“El control de gestión se nutre de la información que proporcionan los responsables de las dependencias y organismos municipales; por*

---

<sup>36</sup> MOREA, L. **Ob. Cit.**, pp. 79-80

*esta razón, es necesario establecer un sistema que permita a través del uso de formatos y procedimiento efectuar el seguimiento, evaluación y control de las actividades programadas y emergentes.*

*Los formatos que se utilicen para el control de gestión deberán registrar y evaluar la información referente a:*

- 1. proyectos o actividades.*
- 2. Órgano responsable de las acciones.*
- 3. Calendarización y cumplimiento de metas.*
- 4. Unidad de medida, materiales y financieros utilizados en la ejecución de los programas.*
- 5. Avance físico de las obras.*

*Entre los formatos más importantes para el control de gestión podemos señalar: Avances físicos de los programas, avance financiero de los programas y Seguimiento retrospectivo y prospectivo de las obras públicas”.<sup>37</sup>*

### **Órgano Responsable de Control de Gestión**

*“Para el mejor funcionamiento del control de gestión municipal se requiere de un órgano responsable que desarrolle las funciones de supervisión, evaluación y control sobre el avance de los programas, proyectos o actividades; el correcto aprovechamiento de los recursos, y la aplicación exacta de las políticas, sistemas y procedimientos administrativos establecidos por las autoridades y funcionarios municipales”*

Este órgano puede ser Órgano de Control Institucional o la unidad Administrativa.

---

<sup>37</sup> GUIATECNICA 22, **EL CONTROL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL.**, pp. 10-11

## **Lineamientos generales para la implantación del control de gestión.**

Para tener un sistema de control de gestión es necesario que los funcionarios municipales cuenten con información oportuna y confiable que *“permita el adecuado conocimiento, análisis y evaluación de los programas, la detección de desviaciones; la corrección y reorientación de las actividades; y la oportuna toma de decisiones que asegure el debido cumplimiento de los planes, programas y actividades encomendadas a la administración municipal.* <sup>38</sup>

*Para ello:*

*Se deberá determinar las políticas generales en materia de control de gestión.*

*El órgano responsable del control de gestión se encargará del seguimiento, evaluación y, en su caso comprobar los aspectos propuestos a las actividades programadas, mediante la información que le proporcionen las diversas dependencias y organismos administrativos responsables de la ejecución de los programas.*

*Las dependencias y organismos deberán proporcionar información clara, precisa y oportuna cuando lo solicite el órgano responsable del control de gestión”.* <sup>39</sup>

## **El proceso de control de gestión.**

*“El control de gestión como actividad permanente dentro de la administración municipal se desarrolla a través de varias fases o etapas, que son:*

---

<sup>38</sup> **Ibíd.**, pp. 11-12

<sup>39</sup> **Ídem.**, pp. 13-14

1 *Fijación de Patrones de Medida.- Representa la etapa inicial del control de gestión y consiste en el establecimiento de patrones de medida, que servirán como punto de referencia entre lo programado y lo realizado. El patrón representa las metas establecidas mediante la planeación.*

2 *Medición de Resultados.- Esta es una de las fases más características del control de gestión. Consiste en comparar los resultados reales obtenidos por la administración municipal con los objetivos y metas que estaban previstas. La información que se recabe en esta etapa debe ser clara, precisa, oportuna y completa.*

3 *Evaluación.- Consiste en el estudio crítico de los resultados obtenidos contra lo esperado. En esta etapa se analizan las causas de las desviaciones en los planes y programas de trabajo y se proponen alternativas de solución.*

4 *Aplicación de Medidas Correctivas.- Son los ajustes que se deberán hacer a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas del ayuntamiento, de conformidad con las desviaciones observadas en la etapa de evaluación, para actualizar los programas a partir de nuevos lineamientos y objetivos.*

*En esta etapa es muy importante la toma de decisiones, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas”<sup>40</sup>*

### **Tipos de Control de Gestión**

*“El control de gestión municipal se apoya en controles y operativos, tales como:*

---

<sup>40</sup> Ídem., pp. 18-20

- *Control Jurídico.- Le corresponde la vigilancia que las autoridades municipales llevan a cabo para asegurar la correcta aplicación de las leyes y disposiciones reglamentarias en la gestión municipal.*
- *Control Administrativo.- Verifica que todos los trabajos y tareas se ejecuten con los métodos y procedimiento administrativos establecidos. Lo realizan los funcionarios responsables de las diversas dependencias y organismos municipales.*
- *Control Contable.- Comprende la inspección cotidiana de los movimientos contables del municipio, de acuerdo con los sistemas de contabilidad establecidos.*
- *Control Físico y Financiero.- Consiste en una verificación detallada sobre el avance físico y financiero de las obras públicas municipales, para conocer el cumplimiento de las metas y el monto real del gasto ejercido en relación con el autorizado.”<sup>41</sup>*

#### **Objetivos de control de Gestión.**

- **Información.-** Consistente en la transmisión de datos, hechos, planes, avances, etcétera. para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.
- **Coordinación.-** Concertación de ideas y políticas de trabajo orientado a encaminar las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- **Evaluación.-** Es un proceso mediante el cual se comparan las metas y objetivos propuestos con lo ejecutado, y posteriormente realizar la retroalimentación. La consecución de las metas u objetivos

---

<sup>41</sup> *Ídem.*, pp. 9-4



se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

- **Motivación.-** Es el estímulo para crear un ambiente de trabajo agradable. El impulso y la ayuda son de mucha importancia para alcanzar las metas.

Analizando la información citada se puede manifestar que el Gobierno Local es la instancia gubernamental institucional más cercana a la comunidad, en donde se advierten ventajas comparativas para entender la problemática local, y a través de la cual se puede encontrar un importante canal de expresión democrática a la voluntad local. El fomento de la participación comunitaria en la gestión municipal, resulta del hecho que la relación estrictamente, Estado proveedor de servicios y comunidad receptora pasiva de los mismos, ya no tiene cabida en la realidad actual. La participación comunitaria garantiza un mejor funcionamiento racional de las actividades locales, ya que nadie consigue identificar mejor las necesidades y el uso de los recursos locales, como el usuario del servicio, que vive de cerca la problemática local.

Hace necesario e impredecible tocar el tema descentralización ya que es el punto principal en la gestión municipal. En el texto de la Constitución, la descentralización: *“Es entendida como una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país; además que el proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales.*

*Y, se establece la división del territorio de la República en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local”.*<sup>42</sup>

Ahora bien, trataremos sobre su naturaleza y competencia de los gobiernos locales donde el desenvolvimiento de su gestión. Por lo que citamos la Ley N° 27680, donde nos indica: *“Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley.*<sup>43</sup>

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

*Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro (4) años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es revocable e irrenunciable, conforme a ley.”*

*“Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.*

*Son competentes para:*

- 1. Aprobar su organización interna y su presupuesto.*
- 2. Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.*
- 3. Administrar sus bienes y rentas.*

---

<sup>42</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ. 1993

<sup>43</sup> Ley N° 27680 (Ley de Reforma Constitucional)



4. *Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.*
5. *Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.*
6. *Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.*
7. *Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.*
8. *Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.*
9. *Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.*
10. *Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.”*<sup>44</sup>

Al tema de competencia de los gobiernos locales, nos menciona la Ley N°27680: " *Las municipalidades son órganos de gobierno local que se ejercen en las circunscripciones provinciales y distritales de cada una de las regiones del país, con las atribuciones, competencias y funciones que les asigna la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Bases de la Descentralización. En la capital de la República el gobierno local lo*

---

<sup>44</sup> Ley N° 27680 de 06-03-2002, Ley de Reforma Constitucional.

*ejerce la Municipalidad Metropolitana de Lima. En los Centros poblados funcionan municipalidades conforme a ley*".<sup>45</sup>

Las competencias que se asignarán a las municipalidades serán exclusivas y compartidas:

1. *"Competencias exclusivas comunes a todas las municipalidades distritales y provinciales, sin diferenciación de su ubicación, población, capacidad de gestión o recursos.*

2. *Competencias claramente diferenciadas entre las municipalidades distritales y provinciales.*

3. *Competencias exclusivas para las municipalidades provinciales*

4. *Competencias diferenciadas para las municipalidades con regiones especiales.*

5. *Competencias delegadas del gobierno central que pueden irse transfiriendo gradualmente mediante convenio.*

6. *Funciones de competencias ejercidas en mancomunidades de municipalidades.*

7. *Delegación de competencias y funciones a las municipalidades de centros poblados, incluyendo los recursos correspondientes."*<sup>46</sup>

*"Son consideradas competencias municipales exclusivas*

a) *Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su circunscripción, y ejecutar los planes correspondientes.*

b) *Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.*

c) *Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local.*

---

<sup>45</sup> Ley N° 27680 de 26-06-2002, Ley de Bases de la Descentralización

<sup>46</sup> *Ibíd.* pp. 8-9

- d) *Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y sus Leyes Anuales de Presupuesto.*
- e) *Formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad.*
- f) *Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.*
- g) *Aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad en la gestión municipal.*
- h) *Dictar las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.*
- i) *Otras que se deriven de sus atribuciones y funciones propias, y las que señale la Ley”.<sup>47</sup>*

*“Son consideradas competencias municipales compartidas:*

- a) *Educación. Participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia.*
- b) *Salud pública.*
- c) *Cultura, turismo, recreación y deportes.*
- d) *Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.*
- e) *Seguridad ciudadana.*
- f) *Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.*
- g) *Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.*
- h) *Vivienda y renovación urbana.”<sup>48</sup>*

---

<sup>47</sup> *Ídem.*, pp. 10-11

<sup>48</sup> *Ídem.* pp. 11-12

De sus competencias descritas anteriormente, podemos desprender el servicio público que brindan los gobiernos locales; el autor Fernández Ruiz, Jorge, nos menciona: *“El servicio público surge como una respuesta a las necesidades que tienen los seres humanos al vivir en colectividad, las cuales son satisfechas por el sector público a través de acciones y tareas que lleva a efecto la administración pública, en tanto representa una organización cuyas funciones, en buena medida, están encaminadas a la satisfacción de necesidades de individuos que forman una circunscripción geográfica determinada, principalmente por la vía de servicios públicos o bien, mediante disposiciones encaminadas a cumplir los fines del Estado nacional”*.<sup>49</sup>

La demanda de nuevos servicios, junto a los que tradicionalmente vienen prestando los ayuntamientos, plantea a éstos la necesidad de dotarse de los instrumentos de gestión adecuados.

La experiencia acumulada por las municipalidades en la prestación y gestión de servicios públicos a través de empresas municipales y organismos autónomos muestra a éstos como instrumentos de primer orden para una política activa de participación de "lo público" en la vida local (en la actividad económica, servicios...), sobre todo en las ciudades de medio y gran tamaño. La aplicación de un modelo de gestión por empresa será factible a partir de un determinado tamaño de habitantes, lo que no significa que no puedan desarrollarse iniciativas empresariales en municipios más pequeños mediante acuerdos.

Por otro lado podemos encontrar a Quintana Roldán, Carlos F., que considera: *“Tradicionalmente, a las municipalidades les ha*

---

<sup>49</sup> FERNANDEZ RUIZ, Jorge. **DERECHO ADMINISTRATIVO**, pp. 40-42

*correspondido la prestación de los servicios públicos inherentes a la satisfacción de necesidades primarias o básicas, los que son de urgencia inmediata para la vida misma, como son, entre otros, agua potable, mercados, panteones, drenaje, etcétera.”*<sup>50</sup> Los servicios públicos municipales son la expresión tangible y visible de la actividad que desarrolla la administración pública local, porque generalmente son el elemento más importante al que recurre la población para evaluar la capacidad y eficacia de sus autoridades; de la eficiencia y eficacia con que se preste un servicio en términos de cantidad y calidad, depende en mucho el cumplimiento de su objetivo social y la imagen pública de los municipios y su administración. Los servicios poseen una organización diferente de acuerdo con su misma funcionalidad, pues se hace evidente que no tengan las mismas características, los servicios prestados a los habitantes de las ciudades, a las de las zonas rurales; toda vez que la jerarquización de los servicios va acorde con las necesidades de la población. Generalmente, se considera que la parte visible de la administración municipal es la atención de las necesidades colectivas; es decir, la función de los municipios encaminada a prestar servicios públicos a sus comunidades.

La prestación de servicios públicos municipales es una de las preocupaciones permanentes de las autoridades municipales, porque al atender cada vez un mayor número de servicios públicos, se logra elevar las condiciones de vida y el bienestar de sus habitantes.

Por otro lado el ordenamiento administrativo; según la Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público, establece:

**“Objeto.-** *La presente Ley tiene por objeto modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las*

---

<sup>50</sup> QUINTANA ROLDÁN, Carlos F., **DERECHO MUNICIPAL**, pp. 428-429

*normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, así como el registro y presentación de la información correspondiente en términos que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en un contexto de responsabilidad y transparencia fiscal y búsqueda de la estabilidad macroeconómica.*

**Alcance.-** *Están sujetos al cumplimiento de la presente Ley, de las respectivas leyes, normas y directivas de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público, los organismos y entidades representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público, los conformantes del Sistema Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, las Universidades Públicas, así como las correspondientes entidades descentralizadas.*

*También están comprendidos los Gobiernos Regionales a través de sus organismos representativos, los Gobiernos Locales y sus respectivas entidades descentralizadas.*

*Igualmente se sujetan a la presente Ley, las personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio que ejercen funciones reguladoras, supervisoras y las administradoras de fondos y de tributos y toda otra persona jurídica donde el Estado posea la mayoría de su patrimonio o capital social o que administre fondos o bienes públicos.*

*En el contexto de la presente Ley entiéndase con la denominación genérica de entidades y organismos a todos aquellos mencionados en los párrafos precedentes.*

**Definición.-** *La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por*



las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

**Características.-** La Administración Financiera del Sector Público está constituida por sistemas, con facultades y competencias que la presente Ley y demás normas específicas les otorga, para establecer procedimientos y directivas necesarios para su funcionamiento y operatividad, conforme a lo dispuesto en el primer párrafo del artículo siguiente.

#### *Organización en el nivel central*

La autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman, sobre la base de las propuestas que formule el Comité de Coordinación a que se refiere el artículo 8 de la presente Ley.

Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público y sus respectivos órganos rectores, son los siguientes:

- a. Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público;
- b. Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del Tesoro Público;
- c. Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público, y
- d. Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública”.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público Art.º1 al Art.º4

## 2.5 DEFINICIONES CONCEPTUALES

### 2.5.1 CONTROL INTERNO

- a. **Control Interno.-** Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.
- b. **Normas de Control Interno.-** Constituyen el marco general de la estructura de control interno, define los conceptos básicos, tanto de la estructura de control interno, como de sus componentes que se encuentran integrados en el proceso administrativo en las entidades públicas.
- c. **Ambiente de Control.-** Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.
- d. **Evaluación del Riesgo.-** Se define al riesgo como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.
- e. **Actividades de control gerencial.-** Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los



niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- f. **Sistema de Información y Comunicación.-** Son a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.
- g. **Actividades de Monitoreo.-** Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

## 2.5.2 GESTIÓN DE GOBIERNOS LOCALES

- a. **La gestión.-** Es un proceso que consiste en efectuar acciones y diligencias para lograr un fin. La gestión tiene un responsable, es de naturaleza determinada y dispone de medios que le dan capacidad para obtener resultados concretos, capacidad de integrar los recursos humanos, materiales, económicos necesarios para lograr una determinada voluntad política. Por su naturaleza, es un proceso que pretende lograr metas maximizando el uso de los recursos de la organización.

- b. Control de Gestión.-** Es el un Proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de objetivos y metas.
- c. Gobiernos Locales.-** Lo constituyen las municipalidades provinciales, distritos y delegadas conforme a la ley. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. En nuestro país se rigen mediante la Ley N°27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- d. La Administración Municipal.-** Es aquella que adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General.
- e. Plan Estratégico.-** Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.
- f. Evaluación.-** Es un proceso mediante el cual se comparan metas y objetivos propuestos con lo ejecutado, posteriormente realizar la retroalimentación.

- g. Evaluación Presupuestaria.-** Es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.
- h. Eficiencia.-** Consiste en realizar un determinado trabajo o acción, utilizando el mínimo de recursos como: Dinero, materiales, tiempo y personas.
- i. Eficacia.-** Es lograr las metas y objetivos organizacionales propuestas.

## **2.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.6.1 Hipótesis General**

El Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash.

### **2.6.2 Hipótesis Específicas**

- a. El tipo de ambiente de control incide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los gobiernos locales.
- b. El grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población.
- c. Los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento

de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto programado.

- d. El grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- e. El nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano.
- f. El grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.





## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**.

#### 3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de la hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba ji-cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) Formular la hipótesis nula.
- b) Formular la hipótesis alternante.
- c) Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ),  $5\% < \alpha < 10$ , y está asociada al valor de la tabla Ji-cuadrado que determina el punto crítico ( $\chi^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl}$ . Y se

ubica en la Tabla Ji-cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si  $x^2_c$  es  $\geq x^2_t$  se rechazará la hipótesis nula.

d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$x^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$$

Donde:

O<sub>i</sub> = Valor obtenido.

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

X<sup>2</sup>c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comprar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de ji cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso 3.

x<sup>2</sup>t = Valor del estadístico obtenido en la tabla chi-cuadrado.

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

e) Toma de decisiones

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

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada el Gerente Municipal de los Distritos que conforman las provincias de Huaraz, Huaylas, Yungay, Carhuaz y Recuay, gobiernos locales que conforman el callejón de Huaylas, en la Región Ancash. Los distritos de cada provincia se detallan a continuación.

PROVINCIA	DISTRITOS	GERENTE MUNICIPAL
Huaraz	Huaraz	1
	Cochabamba	1
	Colcabamba	1

	Huanchay	1
	Independencia	1
	Jangas	1
	La Libertad	1
	Olleros	1
	Pampas Grande	1
	Pariacoto	1
	Pira	1
	Tarica	1
Total		12
Huaylas	Caraz	1
	Huallanca	1
	Huata	1
	Huaylas	1
	Mato	1
	Pamparomás	1
	Pueblo Libre	1
	Santa Cruz	1
	Santo Toribio	1
	Yuracmarca	1
Total		10
Yungay	Yungay	1
	Cascapara	1
	Mancos	1
	Matacoto	1
	Quillo	1
	Ranrahírca	1
	Shupluy	1
	Yanama	1
Total		8

Carhuaz	Carhuaz	1
	Acopampa	1
	Amashca	1
	Anta	1
	Ataquero	1
	Marcará	1
	Pariahuanca	1
	San Miguel de	1
	Aco	1
	Shilla	1
	Tinco	1
Yungar		
Total		11
Recuay	Recuay	1
	Catac	1
	Cotaparaco	1
	Huayllapampa	1
	Llaclín	1
	Marca	1
	Pampas Chico	1
	Pararín	1
	Tapacocha	1
	Ticapampa	1
Total		10
Total		51

### 3.2.2 Muestra

Para determinar la muestra óptima utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, para una población finita o



conocida, la misma que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

- Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de gerentes municipales que manifestaron existe una buena gestión de los gobiernos locales debido al control interno (se asume P=0.5).
- Q : Proporción de gerentes municipales que manifestaron no existe una buena gestión de los gobiernos locales debido al control interno (Q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de Q)
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error n:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (51)}{(0.05)^2 (51-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

**n = 45 Gerentes Municipales**

La muestra de gerentes municipales quedará definida de la siguiente manera:

<b>PROVINCIA</b>	<b>DISTRITOS</b>	<b>GERENTE MUNICIPAL</b>
Huaraz	Huaraz	1
	Cochabamba	1
	Colcabamba	1
	Huanchay	1
	Independencia	1
	Jangas	1
	La Libertad	1
	Olleros	1
	Pampas Grande	1
	Pariacoto	1
	Pira	1
	Tarica	1
<b>Total</b>		<b>12</b>
Huaylas	Caraz	1
	Huallanca	1
	Huata	1
	Huaylas	1
	Mato	1
	Pamparomás	1
	Pueblo Libre	1
	Santa Cruz	1
	Santo Toribio	1
	Yuracmarca	1
<b>Total</b>		<b>10</b>
Yungay	Yungay	1
	Cascapara	1
	Mancos	1
	Matacoto	1
	Quillo	1

	Ranrahírca	1
	Shupluy	1
	Yanama	1
Total		8
Carhuaz		1
	Carhuaz	1
	Acopampa	1
	Amashca	1
	Anta	1
	Ataquero	1
	Marcará	1
	Pariahuanca	1
	San Miguel de	1
	Aco	1
	Shilla	1
	Tinco	
Yungar		
Total		11
Recuay		1
	Recuay	1
	Catac	1
	Cotaparaco	1
	Huayllapampa	1
	Llacllín	1
	Marca	1
	Pampas Chico	1
	Pararín	1
	Tapacocha	1
	Ticapampa	
Total		10
Total		51

### **3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **3.3.1 Variable Independiente**

##### **X. CONTROL INTERNO**

###### **Indicadores**

- x<sub>1</sub> Tipo de ambiente de control.
- x<sub>2</sub> Grado de evaluación de riesgo.
- x<sub>3</sub> Niveles de actividades de control.
- x<sub>4</sub> Grado de información y comunicación.
- x<sub>5</sub> Niveles de monitoreo en las acciones de control.
- x<sub>6</sub> Grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes.

#### **3.3.2 Variable Dependiente**

##### **Y. GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

###### **Indicadores**

- y<sub>1</sub>. Rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.
- y<sub>2</sub>. Comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.
- y<sub>3</sub>. Grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- y<sub>4</sub>. Niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- y<sub>5</sub>. Desarrollo económico y humano.
- y<sub>6</sub>. Mejora de la calidad de vida de la población.

### **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1 Descripción de los instrumentos**

La principal técnica que utilizamos en esta tesis es la Encuesta. (Ver anexo 2).

#### **3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos**

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un

cuestionario de preguntas cerradas, que permitieron establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación.

### **3.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos haciendo uso del programa computacional SPSS (Statiscal Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

### **3.6 ASPECTOS ÉTICOS**

Durante el desarrollo de esta tesis se ha considerado en forma estricta el cumplimiento de los principios jurídicos y éticos que permiten asegurar la originalidad de la investigación. Asimismo, se han respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto y de las fuentes electrónicas consultadas, necesarias para estructurar el marco teórico. Para ello, las citas bibliográficas se han transcrito en forma textual (entre comillas), según lo mencionado por cada autor en la respectiva fuente consultada.

De otro lado, considerando que gran parte de los datos utilizados (control interno, control gubernamental, entre otros) son de carácter público, y pueden ser conocidos y empleados por diversos analistas sin mayores restricciones (incluyendo fines académicos, como en este caso), se ha incluido su contenido sin modificaciones, salvo aquellas necesarias por la aplicación de la metodología para el análisis requerido en esta investigación (participaciones relativas sobre los totales, agrupaciones para la presentación gráfica, entre otros).

Igualmente, se conserva intacto el contenido de las respuestas, manifestaciones y opiniones recibidas de los profesionales que han colaborado contestando las encuestas y entrevistas a efectos de establecer la relación causa-efecto de las variables. Además, se ha creído conveniente mantener en reserva la identidad de los mismos con la finalidad de lograr objetividad en los resultados.



#### 4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1 *Apropiado ambiente de control interno.*

¿Cree que en su Municipalidad existe un ambiente de control interno apropiado?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	7	16
No	36	80
Desconoce	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

## INTERPRETACIÓN

Los datos que se presentan en la tabla y parte gráfica de la pregunta, permite conocer que el 80% de los gerentes municipales considerados en la muestra opinaron que en las Municipalidades Distritales del Callejón de Huaylas no existe un ambiente de control interno apropiado; en cambio el 16% respondieron afirmativamente y el 4% restante expresaron desconocer, totalizando el 100%.

Las opiniones indicadas anteriormente por parte de los encuestados, demuestran con bastante claridad que no existe el ambiente apropiado de control interno para poder trabajar, lo cual lo sustentan en el sentido que son escasas las relaciones interpersonales, se presenta mucha indiferencia y apatía en el personal y desde luego el clima no es el ideal por el entorno laboral; lo cual demuestra según la opinión de los consultados, existe desconocimiento de los cargos y funciones, de la estructura y de un plan de organización, entre otros.



#### 4.1.2 Evaluación y cuantificación de riesgos.

¿En su opinión se evalúan y cuantifican los riesgos existentes en su Municipalidad?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	23	51
No	17	38
Desconoce	5	11
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

Se aprecia en la información porcentual, que el 51% opinaron que en las municipalidades en referencia, se evalúan y cuantifican los riesgos existentes; sin embargo, el 38% tuvieron puntos de vista que son contrarios a lo expresado por la mayoría y el 11% complementario expresaron desconocer, sumando el 100%.

No cabe duda que lo observado en la parte estadística deja en claro que la mayoría de los que respondieron, señalan que en estas organizaciones se evalúan y cuantifican los riesgos existentes y también permite minimizarlos, cuyas acciones se implementan para subsanar las deficiencias que generalmente se dan en el manejo administrativo; en cambio, el porcentaje menor que es contrario al anterior indica ciertos puntos de vista que no son los apropiados como el clima organizacional que no se cuenta con un órgano de control y que las evaluaciones y cuantificaciones, dejan mucho que desear.

#### 4.1.3 **Actividades de control interno en las Municipalidades.**

¿Cree que las actividades de control se vienen aplicando en su Municipalidad?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	18	40
No	24	53
Desconoce	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### **INTERPRETACIÓN**

Es evidente que los resultados de la pregunta, demuestran que el 53% considera que no existen actividades de control interno y estas se desconocen en todas las Municipalidades Distritales del Callejón de Huaylas-Ancash; mientras el 40% respondieron afirmativamente es decir, que estas actividades están presentes, y el 7% señalaron desconocer, llegando así al 100%.

De lo expresado en el párrafo anterior, encontramos que efectivamente la mayor parte de los que respondieron consideran que no existen las actividades de control interno en las municipalidades distritales del Callejón de Huaylas; en cambio un porcentaje significativo, respondieron que el control se viene aplicando de acuerdo a los procedimientos y normas vigentes, como también es supervisado por los jefes inmediatos, quienes controlan el cumplimiento de lo expresado en líneas anteriores.

#### 4.1.4 Información y comunicación.

¿En su opinión la información y comunicación influye de manera directa y objetiva?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	12	27
No	28	62
Desconoce	5	11
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

La información estadística que se muestra en la pregunta, permite conocer que el 62% de los encuestados, señala que la información y comunicación no influye en forma directa ni menos es objetiva; 27% respondieron fueron los únicos que estuvieron de acuerdo con los alcances de la pregunta y el 11% expresaron desconocer, arribando de esta manera al 100%.

Es evidente que los resultados encontrados en la encuesta, presentan que aproximadamente cerca de 2/3 de los gerentes municipales expresaron que esta información debe ser más inmediata, como también monitoreada y complementada con acciones de supervisión y evaluación, entre otros; en cambio los que respondieron afirmativamente, señalaron que todo esto influye favorablemente en el control que se lleva a cabo en los gobiernos locales.

#### 4.1.5 Monitoreo en las acciones de control interno.

¿A su parecer se practica el monitoreo en las acciones de control por parte de los funcionarios responsables de la Municipalidad?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	38	84
No	3	7
Desconoce	4	9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

Cabe señalar que la información encontrada en la encuesta, presenta que el 84% indica que las municipalidades del Callejón de Huaylas se practica el monitoreo de las acciones de control interno por parte de los funcionarios responsables, 9% manifestaron desconocer; en cambio el 7% respondieron todo lo contrario en comparación a lo señalado por la mayoría, totalizando el 100%.

Tal como se mencionó anteriormente la mayoría de los consultados expresaron que en estos gobiernos municipales se monitorea las acciones de control, lo cual se constituye en una práctica llevada a cabo por la Gerencia Municipal, incidiendo favorablemente en la gestión, toda vez que estas medidas ayudan a corregir problemas, deficiencias, procedimientos no apropiados, entre otros; pero que finalmente, optimizan la administración y el servicio a favor de la comunidad.

#### 4.1.6 *Aplicación de la normatividad municipal vigente.*

¿Se aplica la normatividad legal vigente en la gestión municipal?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	31	69
No	10	22
Desconoce	4	9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### **INTERPRETACIÓN**

Como se observa en la tabla y gráfica correspondiente, los resultados muestran que el 69% de los que respondieron la pregunta, consideran que la normatividad legal se viene aplicando en la gestión municipal; sin embargo el 22% no compartieron los puntos de vista de la mayoría y el 9% complementario refirieron desconocer, sumando el 100%.

Analizando la información porcentual de la interrogante, se desprende como parte del análisis, que la mayoría de los encuestados reconocen que se está aplicando la normatividad vigente en la gestión de los gobiernos locales del Callejón de Huaylas, con resultados favorables y encaminadas al cumplimiento y logro de las metas y objetivos, como también buscando la eficiencia y transparencia de la gestión, satisfaciendo las necesidades de la comunidad.

#### 4.1.7 *El control interno en las municipalidades.*

¿Considera importante el control interno en su municipalidad?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	38	84
No	4	9
Desconoce	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### **INTERPRETACIÓN**

Lo más importante de la pregunta, estuvo referida a conocer que el 84% de los gerentes municipales consideran al control interno como muy importante para la gestión de los gobiernos locales; 9% no estuvieron de acuerdo con lo señalado por el grupo anterior y el 7% expresaron desconocer llegando al 100% de la muestra con la cual se trabajó el estudio.

En realidad lo expuesto anteriormente, demuestra que el control interno ayuda a optimizar la gestión municipal y el logro de los objetivos, ayuda a prevenir, corregir y detectar las deficiencias, como también que todos los recursos y bienes utilizados presenten una información razonable, ayudando así a la reducción de los riesgos de corrupción; por lo tanto, todos estos esfuerzos están encaminados a lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en los gobiernos locales.

#### 4.1.8 *Ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.*

¿Existe un buen rendimiento en la ejecución presupuestal versus el presupuesto de gasto en la Municipalidad?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	5	11
No	28	62
Desconoce	12	27
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

Observando la información encontrada en el trabajo de campo, se aprecia que el 62% reconoce que no existe un buen rendimiento en cuanto a la ejecución presupuestaria versus el presupuesto del gasto en las municipalidades; 27% lo fundamenta en el sentido que desconocían y únicamente el 11% respondieron afirmativamente, totalizando el 100% de la muestra.

Resulta importante señalar que los encuestados en su mayoría, indicaron que no existe un buen manejo en la ejecución presupuestal versus el presupuesto del gasto municipal, es decir que la administración de los recursos del Estado, no se están llevando a cabo conforme a los lineamientos impartidos por el gobierno, afectando así las necesidades de la comunidad, toda vez que al cierre del ejercicio fiscal no lograr ejecutar la totalidad del presupuesto de gastos, demostrando ineficiencia y poca preparación para el manejo de los recursos que se asignan.



#### 4.1.9 Comportamiento de gastos versus ingresos.

¿En su opinión es razonable el comportamiento de gastos versus ingresos por fuentes de financiamiento?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	22	49
No	8	18
Desconoce	15	33
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

Cabe destacar que la mayoría de los que respondieron en la interrogante, opinaron que es razonable el comportamiento de los gastos versus los ingresos por fuentes de financiamiento; 33% expresaron desconocer y el 18% no compartieron los puntos de vista de la mayoría totalizando el 100%.

Los resultados mostrados en el párrafo anterior reflejan que los gerentes municipales de los gobiernos locales ubicados en el Callejón de Huaylas, consideran razonable el comportamiento de los gastos versus los ingresos por fuentes de financiamiento; sin embargo quienes no estuvieron de acuerdo lo cuestionaron en el sentido que no hay eficiencia en las organizaciones municipales y que también los ingresos presupuestales, no se han gastado pese a existir necesidades en la población.

#### 4.1.10 **Objetivos y metas trazadas en las municipalidades.**

¿En su opinión se cumple con los objetivos y metas trazadas en la Municipalidad?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	4	9
No	32	71
Desconoce	9	20
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### **INTERPRETACIÓN**

A fin de clarificar la problemática relacionada sobre esta realidad y a la cual está referida la pregunta, se aprecia que en la tabla y gráfico correspondiente, el 71% opinaron que no se cumplen los objetivos y metas trazadas a nivel de las municipalidades; en cambio el 20% manifestaron desconocer y el 9% fueron los únicos que reconocieron que en las organizaciones municipales se cumplen los objetivos y metas trazadas, llegando al 100% de la muestra.

Como es natural la información recopilada en la encuesta, nos demuestra que efectivamente la mayoría señala que no se cumplen con las metas y objetivos previstos afectando los procedimientos de gestión y desde luego, no permite que los gobiernos locales estén alcanzando lo planificado y desde luego descuidando los servicios que se tienen que dar a la población, pese a existir los recursos económicos necesarios.

#### **4.1.11 La eficiencia, eficacia y economía recursos.**

¿Cree que en su municipalidad se viene aplicando la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de recursos?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	6	13
No	27	60
Desconoce	12	27
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### **INTERPRETACIÓN**

Como resultado del trabajo de campo, la información que se observa en la tabla y grafico correspondiente, nos presenta que el 60 % de los encuestados refirieron que en las municipalidades de los gobiernos locales del Callejón de Huaylas, no se logra la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos; 27 % indicaron desconocer y el 13 % restante fueron los únicos afirmaron que en los municipios distritales de esta zona, se viene cumpliendo con eficiencia la gestión de los recursos provenientes del estado, totalizando el 100 % .

En este sentido lo expuesto sobre los alcances de la pregunta, permitieron conocer que la mayoría de los gerentes municipales reconocieron que los recursos provenientes del estado, no se están alcanzando en cuanto eficiencia, eficacia y economía; incidiendo directamente en los servicios que se brinda a la población, debido a la existencia de funcionarios que no se encuentra debidamente capacitados para gestionar la parte presupuestal; es por eso que los resultados mostrados en la parte estadística y gráfica, así lo reflejan.

#### 4.1.12 Desarrollo económico y humano en las municipalidades.

¿Existe en su Municipalidad desarrollo económico y humano?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	38	85
No	5	11
Desconoce	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

Como parte del proceso de investigación que se llevo a cabo, se observa en la tabla que el 85 % de los encuestados que respondieron en la primera de las alternativas, consideran que en las municipalidades distritales del Callejón de Huaylas, se hace evidente el desarrollo económico y humano que se está logrando en los últimos años; en cambio el 11 % no estuvieron de acuerdo con lo señalado por la mayoría y el 4 % restante expresaron desconocer, totalizando el 100 %.

La investigación ha demostrado que el mejor camino para comprender esta problemática consiste en analizar la información porcentual y grafica; es por eso que casi la totalidad de los gerentes municipales considerados en la investigación, reconocen que se está alcanzando el desarrollo económico y humano, sobre todo por el incremento del presupuesto, a lo cual se suma la mayor recaudación de los tributos municipales, que ha llevado como consecuencia de lo anterior al mejoramiento de los recursos humanos; por lo cual se ha visto la necesidad de capacitar al personal, con el fin de dar un servicio de calidad a la comunidad.

#### 4.1.13 *Gestión Municipal y calidad de vida de la población.*

¿Cree que la gestión municipal ha logrado la mejora de la calidad de vida de la población?

ALTERNATIVAS	fi	%
Si	23	51
No	7	16
Desconoce	15	33
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

Con relación a la información obtenida en la pregunta, se aprecia que el 51 % de los consultados indicaron que pese a los inconvenientes presentados la gestión municipal viene mejorando progresivamente la calidad de vida de la población mientras que el 33 % expresaron que desconocían y el 16 % no estuvieron de acuerdo con los puntos de vista del grupo mayoritario, sumando el 100%.

Se aprecia que en cuanto a los datos mostrados en líneas anteriores, la mayoría señala que la gestión en los gobiernos municipales en el Callejón de Huaylas, viene logrando la mejora de la calidad de vida de la población; debido principalmente que la administración de los recursos asignados por el estado, viene administrándose con sentido común y pensando en satisfacer las necesidades de la población con eficiencia, transparencia y calidad debido que en los últimos años se crearon algunos programas que impulsan el mejoramiento de los niveles de vida de la población, así como satisfaciendo las necesidades de salud, educación y desarrollo de la comunidad.

#### 4.1.14 Gestión de los gobiernos locales.

¿En su opinión la buena gestión en los gobiernos locales conduce al progreso de la población?

ALTERNATIVAS	Fi	%
Si	38	85
No	5	11
Desconoce	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

Como se aprecia el mayor porcentaje de la pregunta (85 %), señala que la gestión de los gobiernos locales en referencia, viene ayudando al progreso de la población mientras un porcentaje menor (11 %), no compartieron los puntos de vista de la mayoría y manifestaron desconocer el 4 %, llegando al 100 % de la muestra.

Efectivamente la información obtenida en la pregunta, nos demuestra que casi la totalidad de los que respondieron en la primera de las alternativas, indican que la gestión de los gobiernos locales de esta zona de Ancash viene ejecutando el desarrollo de acciones previstas en el plan de trabajo, como también se está incidiendo en dar una ayuda más directa a la población, buscando que la gestión sea más efectiva, crear cadenas productivas en la cual este inmersa la población y que genere mayores recursos a fin de superar la pobreza, entre otros.

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. La estadística ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación:

### Hipótesis 1:

$H_0$  : El tipo de ambiente de control no alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

$H_1$  : El tipo de ambiente de control alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

El tipo de ambiente de control es adecuado	Cumple los objetivos y metas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	25	3	8	36
No	3	2	2	7
Desconoce	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>45</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

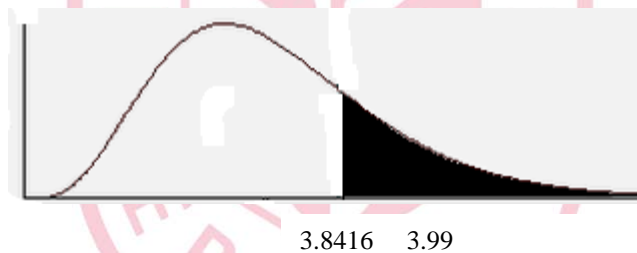
$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$



- 3) Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
- 4) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
- 5) Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 3.99$$

- 6) Decisión estadística: Dado que  $3.99 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



- 7) Conclusión: El tipo de ambiente de control alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

## Hipótesis 2

- H<sub>0</sub>** : El grado de evaluación de riesgo no incide en la mejora de la calidad de vida de la población.
- H<sub>1</sub>** : El grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población.

Evalúa el riesgo	Existe calidad de vida de la población			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	19	1	3	<b>23</b>
No	2	6	9	<b>17</b>
Desconoce	1	1	3	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>45</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

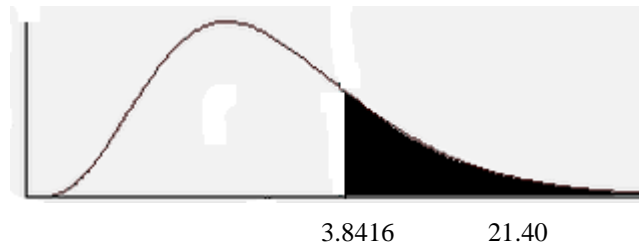
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Aceptar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 21.40$$

6. Decisión estadística: Dado que  $21.40 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población.

### Hipótesis 3

**H<sub>0</sub>** : Los niveles de actividades de control no influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.

**H<sub>1</sub>** : Los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.

Existe niveles en las actividades de control	Existe rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	21	0	3	<b>24</b>
No	10	4	4	<b>18</b>
Desconoce	1	0	2	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>45</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

8) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

9) Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

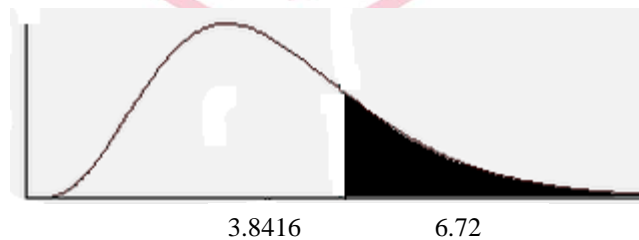
10) Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

11) Regla de decisión: Aceptar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

12) Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 6.72$$

13) Decisión estadística: Dado que 6.72 > 3.8416, se rechaza **H<sub>0</sub>**.



14) Conclusión: Los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.

#### Hipótesis 4

**H<sub>0</sub>** : El grado de información y comunicación no influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía.

**H<sub>1</sub>** : El grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía.

Existe información y comunicación	Existe niveles de eficiencia, eficacia y economía			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	21	2	5	28
No	5	3	4	12
Desconoce	1	1	3	5
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>45</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

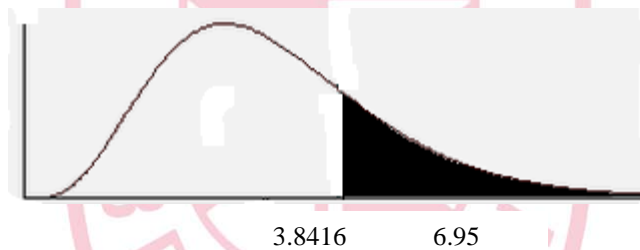
$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

4. Regla de decisión: Aceptar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 6.95$$

6. Decisión estadística: Dado que  $6.95 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: El grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía.

### Hipótesis 5

- $H_0$  : El nivel de monitoreo en las actividades de control no alcanza el desarrollo económico y humano.
- $H_1$  : El nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano.

Existe monitoreo en las actividades de control	Existe desarrollo económico y humano			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	36	2	0	38
No	1	2	0	3
Desconoce	1	1	2	4
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>45</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

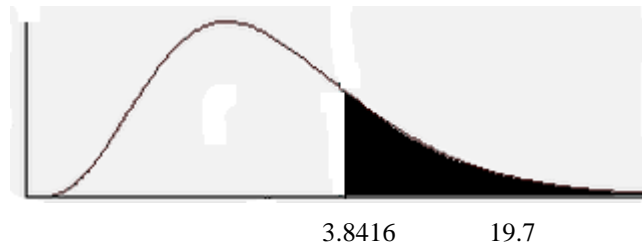
$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Aceptar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 19.7$$



6. Decisión estadística: Dado que  $19.7 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano.

### Hipótesis 6

**H<sub>0</sub>** : El grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes no logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.

**H<sub>1</sub>** : El grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.

Cumple con las leyes y normas vigentes	El comportamiento de gastos versus ingresos son los adecuados			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	21	3	9	31
No	2	3	5	10
Desconoce	0	1	3	4
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>45</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

15) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

16) Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

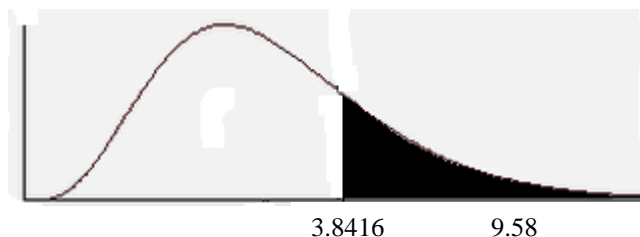
17) Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

18) Regla de decisión: Aceptar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

19) Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 9.58$$

20) Decisión estadística: Dado que  $9.58 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



21) Conclusión: El grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.

## Hipótesis General

**H<sub>0</sub>** : El Control Interno no influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash.

**H<sub>1</sub>** : El Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash.

Existe un adecuado Control Interno	Existe buena Gestión de los Gobiernos Locales			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	37	1	0	38
No	1	3	0	4
Desconoce	0	1	2	3
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>45</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

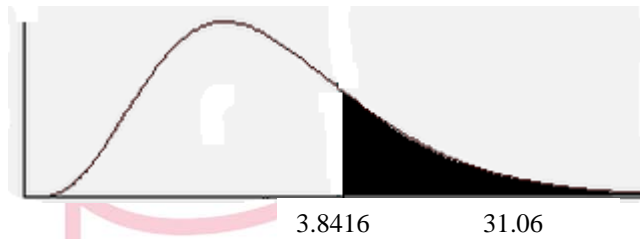
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Aceptar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

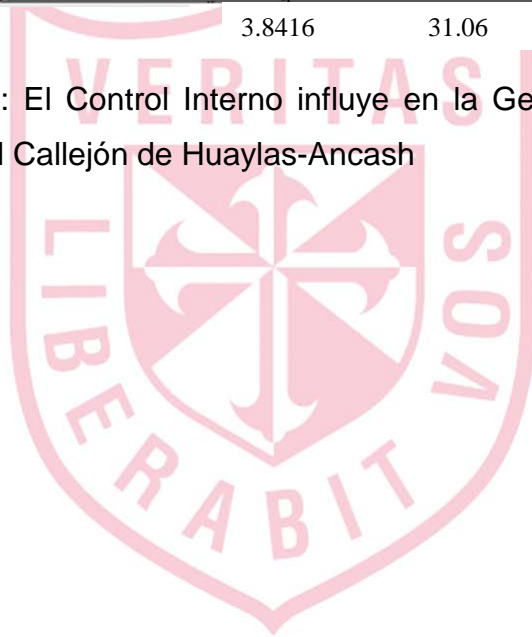
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 31.06$$

6. Decisión estadística: Dado que  $31.06 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash





## **CAPÍTULO V:**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 DISCUSIÓN**

Tal como apreciamos en la investigación relacionada con el control interno y la gestión en los gobiernos municipales del Callejón de Huaylas – Ancash; encontramos que existe un amplio marco normativo que así lo establece la Constitución Política del Perú para todas las instituciones del Estado y que a través de la misma, se desprende un conjunto de disposiciones que van desde la legislación de la contraloría general de la república y otras normas complementarias, como también lo establece la Ley Orgánica de Municipalidades cuando existen recursos del Estado.

Al respecto al Ley 29622 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la contraloría General de la República, modificó oportunamente esta legislación, ampliando las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa o funcional a quienes se encuentren involucrados en problemas de la Administración Pública, ejerciendo la potestad para sancionar cuando se determine la responsabilidad en referencia e imponiéndole, la sanción correspondiente como resultado de los informes de control; así como también cuando existan conductas infractoras con diferentes tipos de sanciones.

Posteriormente, mediante la Ley 28716 estableció las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno a nivel de las entidades del Estado; señalando además el ámbito de aplicación, como también estableciendo el sistema de control interno para estos fines y que buscan poder ejercer el control a nivel de las organizaciones del Estado.

Finalmente, entre otras disposiciones, también destacan para fines de control interno la resolución de la Contraloría General No. 320-2006-CG, aprobando las normas de control, además todo esto se complementa con la Resolución de la Contraloría General No. 458-2008-CG, donde el contralor general autoriza aprobar la guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado y luego en disposiciones complementarias como son el Decreto de Urgencia No. 067-2009 establece la obligatoriedad de las entidades del Estado de implementar el cumplimiento e impulso de la práctica de valores institucionales; y mediante Ley No. 29743 modificó el artículo 10 de la Ley 28716, Ley de control interno de las entidades del Estado, señalando la competencia normativa de la contraloría general de la República y que se aplican a todas las organizaciones, como las municipalidades provinciales y distritales.

## 5.2. CONCLUSIONES

- a. Los datos recopilados y la aplicación de la prueba de hipótesis contribuyeron a establecer que el tipo de ambiente de control no alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.
- b. Se ha establecido que el grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población.
- c. La contrastación de los datos correspondiente a la hipótesis permitió establecer que los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.
- d. Se ha determinado que el grado de información y comunicación mejora favorablemente los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- e. Los datos obtenidos como producto de la recopilación de los datos permitió establecer que el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano.
- f. Se ha establecido que el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.
- g. En conclusión, se ha establecido que el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash.



### 5.3 RECOMENDACIONES

- a. Es conveniente que la gestión de los gobiernos municipales del Callejón de Huaylas deben generar oportunidades y desarrollo de la población, enfatizando en el trabajo comunitario y en la creación de cadenas productivas; lo cual a no dudarlo incidirá favorablemente en la gestión y calidad de vida de la población.
- b. El gerente municipal debe difundir las políticas y objetivos entre todos los trabajadores y efectuar el seguimiento permanente de la aplicación de ésta.
- c. Hace necesario que la gerencia municipal, diseñe y aplique los instrumentos de control de control gestión para la evaluación de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y hacer el seguimiento de las mismas en forma oportuna, para identificar las debilidades y luego realizar los reajustes pertinentes orientados al logro de la mayoría de los objetivos propuestos.
- d. Al alcalde y regidores, promover la participación activa y democrática de las organizaciones de base en el control de gestión municipal a través de estrategias de sensibilización, identificación con la realidad socio económico y político de su municipio, permitiendo a los ciudadanos su participación directa dentro del marco de la normatividad vigente
- e. Finalmente, es importante que existiendo una amplia normatividad legal en la cual se sustenta el control interno, es conveniente que sea del alcance del personal comprometido en estas áreas así como que periódicamente sea capacitado, con el fin que redunde favorablemente en la transparencia del manejo fiscal, entre otros.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### A.- Referencias bibliográficas

1. ALFARO LIMAYA, Javier. **MANUAL DE GESTIÓN MUNICIPAL**. Editorial Fecat, Tercera Edición, Lima – Perú, 2005, pp. 252
2. ANDÍA VALENCIA, Walter. **MANUAL DE GESTIÓN PÚBLICA**, Perú. Edición 2009. p. 263
3. Artículos 188° y 189° de la Constitución Política del Perú de 1993, con la modificación dispuesta por la Ley N° 27680.
4. BRAVO CERVANTES, Miguel H. **AUDITORÍA INTEGRAL**. Editora Fecat. Tercera Edición, Lima – Perú, 2001, pp. 359
5. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA. **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL**, Editorial Escuela Nacional de Control, Primera Edición, 2003, Lima-Perú, pp. 325
6. CONTRERAS, E. **MANUAL DEL AUDITOR**, Editorial Concytec, Lima-Perú, 2005, pp. 451
7. COOPERS y LYBRAND. **AUDITORÍA FINANCIERA**, Editado por el Instituto Pacífico de Auditores, México, Marzo 2010, pp. 325
8. Directiva para la evaluación de los presupuestos Institucionales de los gobiernos locales. Directiva N° 007-2008-EF/76.01, Art.° 4 al 7°.
9. FERNÁNDEZ RUIZ, Jorge. **DERECHO ADMINISTRATIVO: SERVICIOS PÚBLICOS**, Ed. Porrúa. México, 2000, pp. 245.
10. GARCÍA COSSÍO, Luis Arturo. **ADMINISTRACIÓN MODERNA DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL**, Editorial Ediciones, Lima-Perú, 2006, pp. 321
11. INSTITUTO DE AUDITORES. **LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO**, Editorial San Cristóbal, México, 2005, pp. 425
12. Ley de Bases de la Descentralización. Art. 40°, 41°, 42°, 43° Ley N° 27680 de 26-06-2002.
13. Ley de Reforma Constitucional. Ley N° 27680. Art. 194, 195.

14. Ley N° 28112 - Ley del Marco de la Administración Financiera del Sector Público Art. 1 al Art. 4
15. Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica N° 27785 Art. 7
16. PERDOMO MORENO, Abraham. **FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO**, Editorial Porrúa, México, 2001, pp. 421
17. QUINTANA ROLDÁN, Carlos F., **DERECHO MUNICIPAL**, Editorial Porrúa, México, 2005, pp. 442
18. Resolución N° 320-2006-CG del 30-10-2006. Normas de control interno.
19. VIZCARRA MOSCOSO, Jaime Ernesto. **AUDITORIA FINANCIERA**, Editorial San Marcos, Lima-Perú, 2005, pp. 236.
20. ZAMORA GARCÍA, Enrique. **EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESAS**, Editorial Porrúa, México, 2001, pp. 490

## **B.- Referencias electrónicas**

1. COOPERS & LYBRAND. **INFORME COSO**. (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Estados Unidos, 2002, extraído de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos12dcoso/coso.shtml1>
2. GIOVANNY E. Gómez. **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y SU APLICACIÓN DENTRO DEL CONTROL INTERNO**, extraído de la página web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm,consultado>, Agosto 2002
3. Guía Técnica 22, **EL CONTROL DE GESTIÓN MUNICIPAL**, México, extraído de la página web: [http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias\\_tecnicas/guia22.htm](http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias_tecnicas/guia22.htm), Agosto 2011
4. [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivos\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_local](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivos_de_la_administraci%C3%B3n_local)
5. [http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias\\_tecnicas/guia22.htm](http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias_tecnicas/guia22.htm)
6. [http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias\\_tecnicas/guia22.htm](http://www.inafed.gob.mx/work/resources/guias_tecnicas/guia22.htm)
7. <http://www.monografias.com/trabajos3/ctrolgestion.shtml,consultado>
8. <http://www.monografias.com/trabajos12dcoso/coso.shtml1>

9. <http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/n%C2%BA%204/Jos%C3%A9%20Manuel%20Prado%20y%20Isabel%20Garc%C3%ADa.pdf>.
10. <http://www.acisamedu.obolog.com/informe-coso-8723>
11. MOREA, L. CONTROL, S/L, extraído de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos3/ctrolgestion.shtml>, consultado, Setiembre 2011
12. PRADO LORENZO, José Manuel y Isabel María, GRACIA SÁNCHEZ. LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL: IMPLEMENTACIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS, extraído de la página web: <http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/n%C2%BA%204/Jos%C3%A9%20Manuel%20Prado%20y%20Isabel%20Garc%C3%ADa.pdf>, Setiembre 2011.





## ANEXO Nº 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO : CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES DEL CALLEJÓN DE HUAYLAS-ANCASH.**

**AUTORA : MARLENI FLOR CRISOLOGO LLALLIHUAMAN.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACIÓN	
			VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b> ¿En qué medida el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> a. ¿De qué manera el tipo de ambiente de control incide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los gobiernos locales? b. ¿De qué manera el grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población? c. ¿Cómo los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto programado?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Evaluar si el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash del Año.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> a. Determinar si el tipo de ambiente de control incide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los gobiernos locales. b. Establecer si el grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población. c. Determinar si los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto programado.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b> a. El tipo de ambiente de control alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los gobiernos locales. b. El grado de evaluación de riesgo incide en la mejora de la calidad de vida de la población. c. Los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto programado.</p>	<p><b>X. CONTROL INTERNO</b></p>	<p>x1.- Tipo de ambiente de control x2.- Grado de evaluación de riesgo x3.- Niveles de actividades de control x4.- Grado de información y comunicación x5.- Niveles de monitoreo en las acciones de control x6.- Grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes</p>

<p>d. ¿De qué manera el grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía?</p> <p>e. ¿Cómo el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano?</p> <p>f. ¿ En qué medida el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento?</p>	<p>d. Verificar si el grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía.</p> <p>e. Establecer si el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano.</p> <p>f. Identificar el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.</p>	<p>d. El grado de información y comunicación influye en los niveles de eficiencia, eficacia y economía.</p> <p>e. El nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano.</p> <p>f. El grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento</p>	<p><b>Y. GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES</b></p>	<p>y1.- Rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.</p> <p>y2.- Comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.</p> <p>y3.- Grado de cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>y4.- Niveles de eficiencia, eficacia y economía.</p> <p>y5.- Desarrollo económico y humano.</p> <p>y6.- Mejora de la calidad de vida de la población.</p>
--	--	--	---	---



## ANEXO N° 2

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de importancia relacionados sobre el tema de investigación **“EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES DEL CALLEJÓN DE HUAYLAS-ANCASH”** al respecto se le pide que en las preguntas que continuaciones acompaña tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (x) con las opción que considere apropiada, se le recuerda que está técnica es anónima, se agradece su participación.

1.- **Cree que en su Municipalidad existe un ambiente de control interno apropiado?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

2.- **¿En su opinión se evalúan y cuantifican los riesgos existentes en su Municipalidad?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

3.- **Cree que las actividades de control se vienen aplicando en su Municipalidad?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

4.- **¿En su opinión la información y comunicación influye de manera directa y objetiva?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

5.- **¿A su parecer se practica el monitoreo en las acciones de control por parte de los funcionarios responsables de la Municipalidad?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

6.- **¿Se aplica la normatividad legal vigente en la gestión Municipal?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

7.- **¿Considera importante el control interno en su Municipalidad?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

8.- **¿Existe un buen rendimiento de la ejecución presupuestal versus el presupuesto de gasto en la Municipalidad?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

9.- **¿En su opinión es razonable el comportamiento de gastos versus ingresos por fuentes de financiamiento?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

10.- **¿En su opinión se cumple con los objetivos y metas trazadas en la Municipalidad?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

11.- **¿Cree que en su municipalidad se viene aplicando la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

12.- **¿Existe en su Municipalidad desarrollo económico y humano?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

13.- **¿Cree que la gestión Municipal ha logrado la mejora de la calidad de vida de la población?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

14.- **¿En su opinión la buena gestión en los gobiernos locales conduce al progreso de la población?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

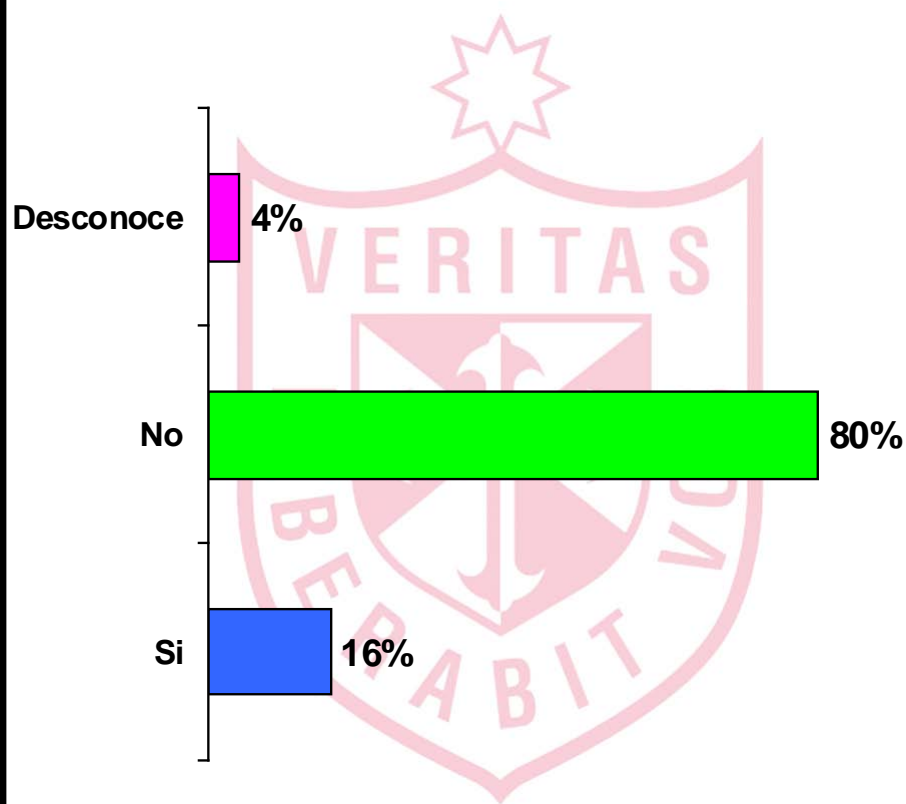
.....

.....



**GRÁFICO N° 01**

**APROPIADO AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

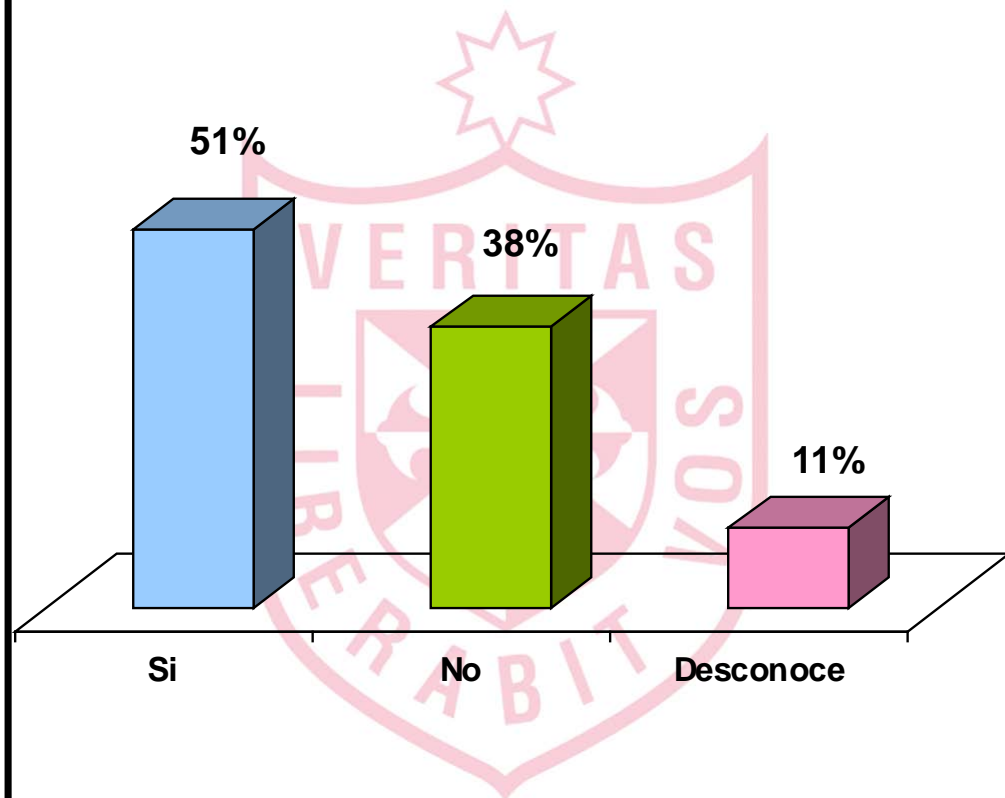


**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales de la Provincia de Ancash, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 02

EVALUACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS

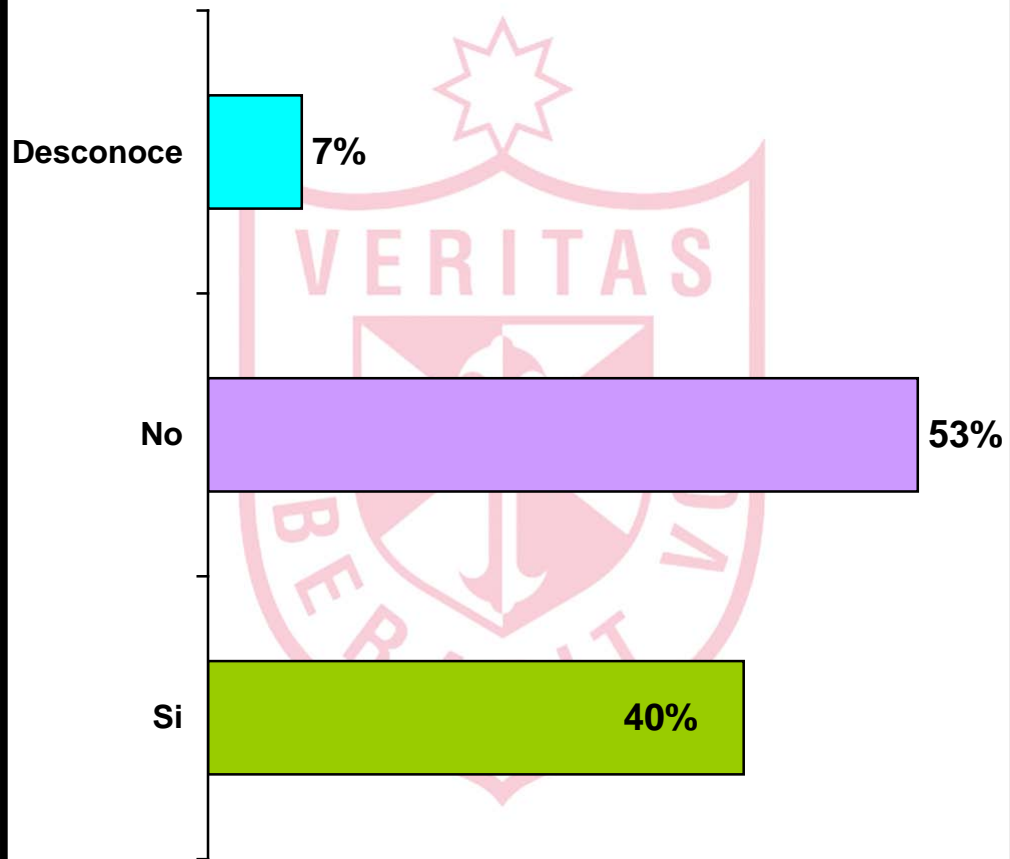


**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales de la Provincia de Ancash, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 03

ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO EN LAS  
MUNICIPALIDADES



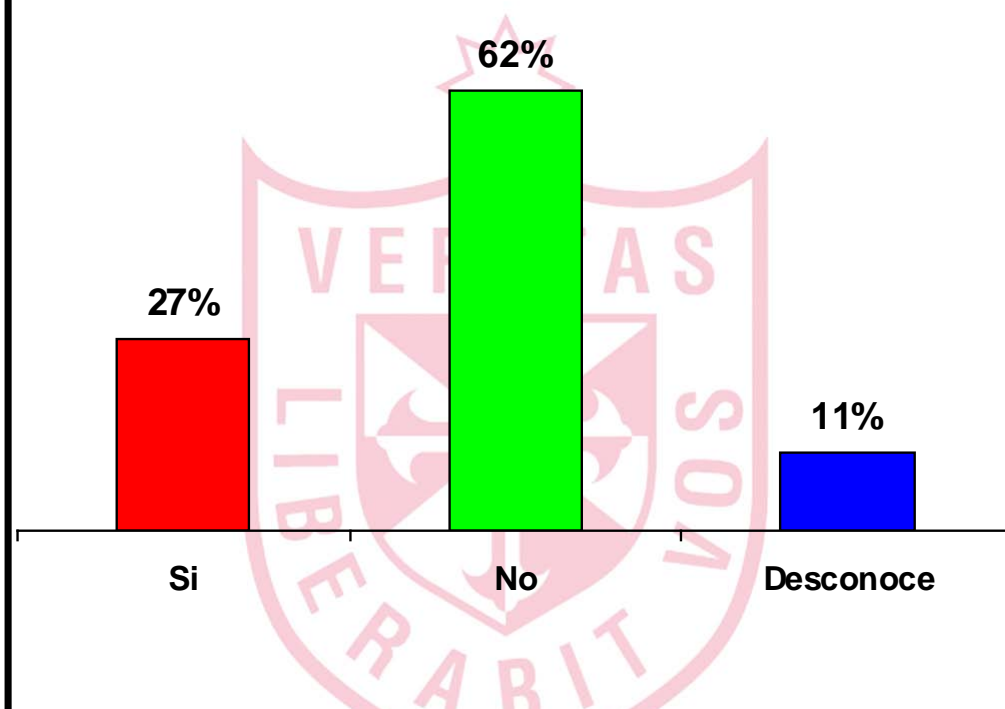
**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de  
Huancabamba, Ene. - Feb. 2012



GRÁFICO Nº 04

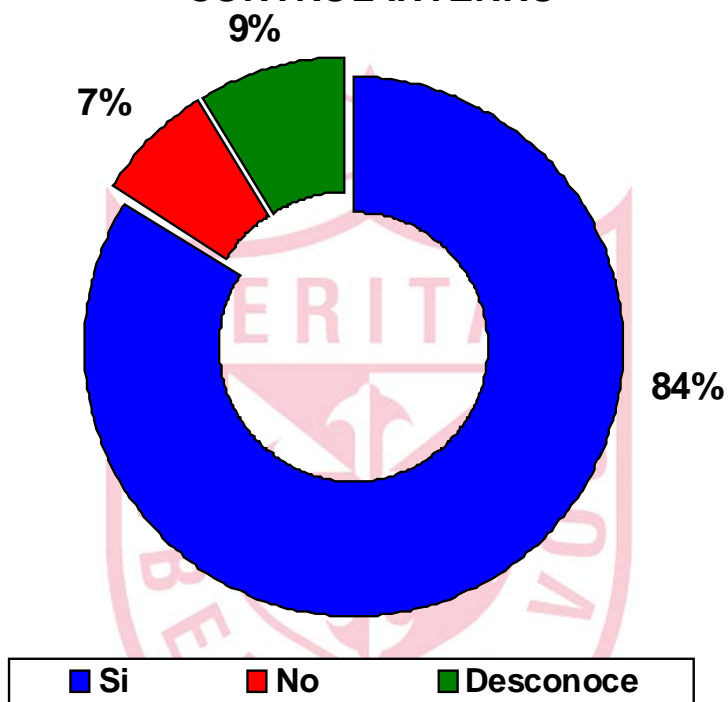
INFORMACION Y COMUNICACIÓN



**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

**GRÁFICO Nº 05**  
**MONITOREO EN LAS ACCIONES DE CONTROL INTERNO**

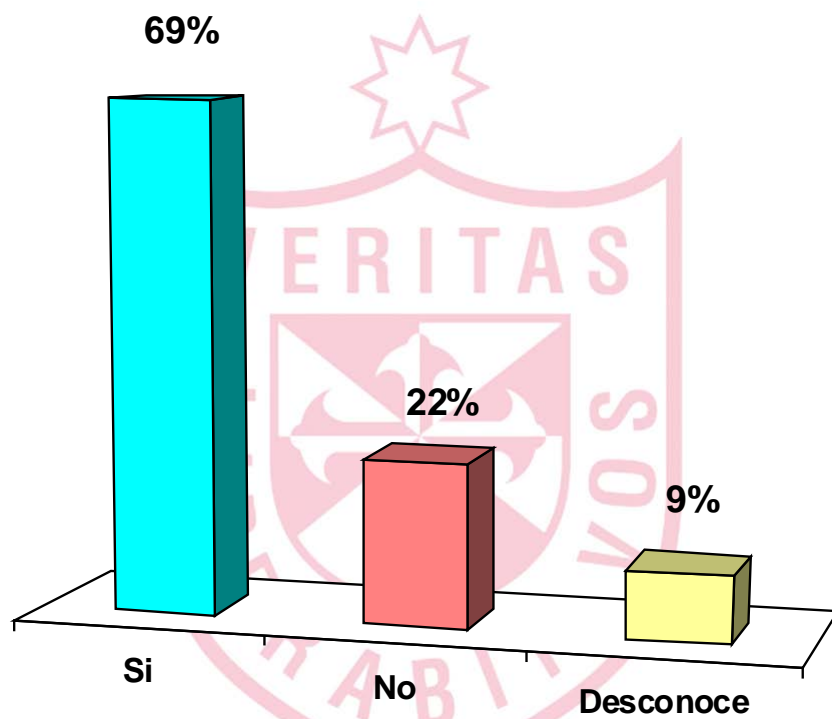


**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 06

APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD MUNICIPAL  
VIGENTE

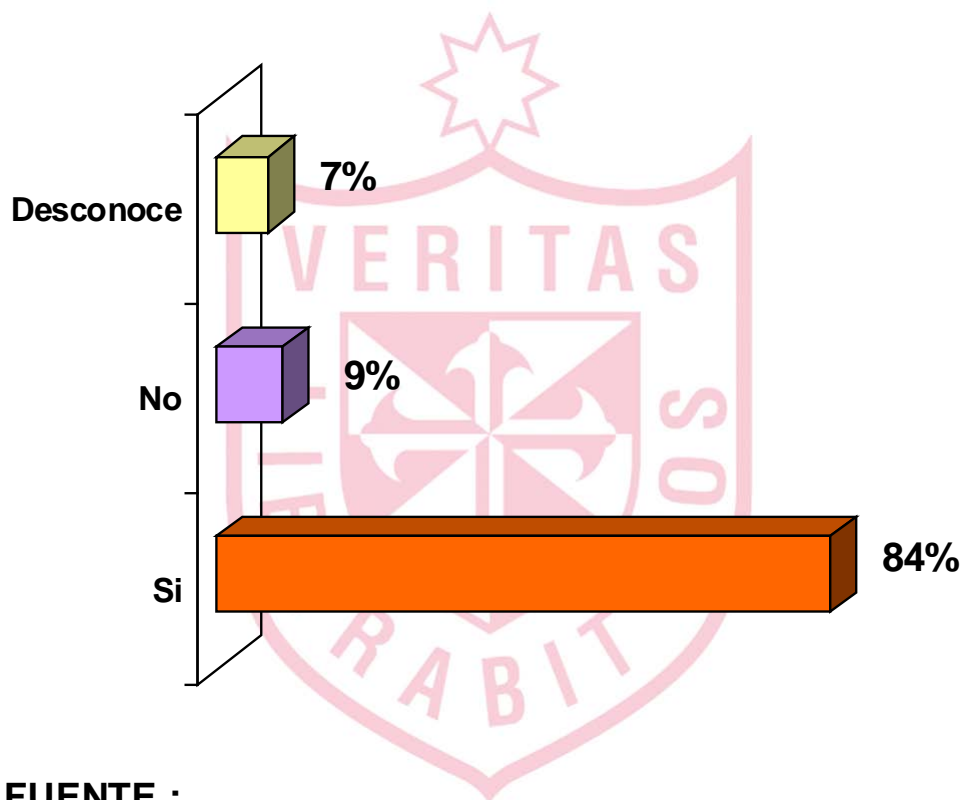


**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 07

EL CONTROL INTERNO EN LAS MUNICIPALIDADES

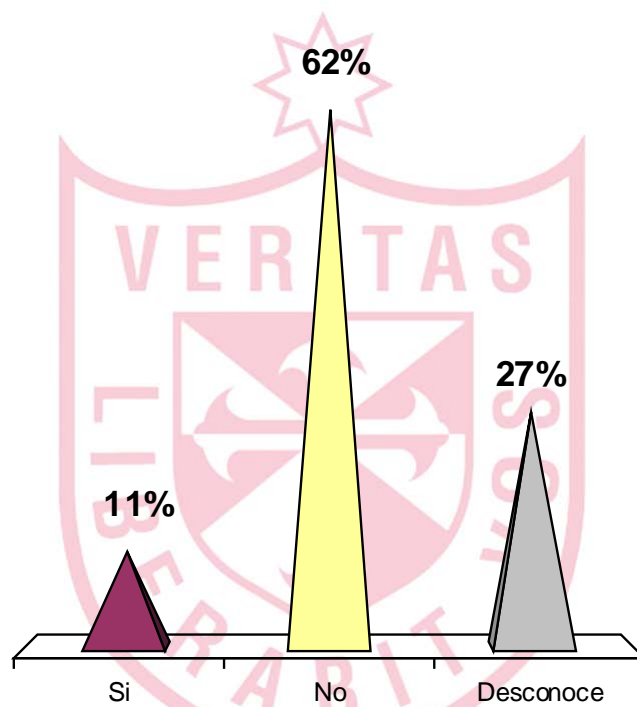


**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 08

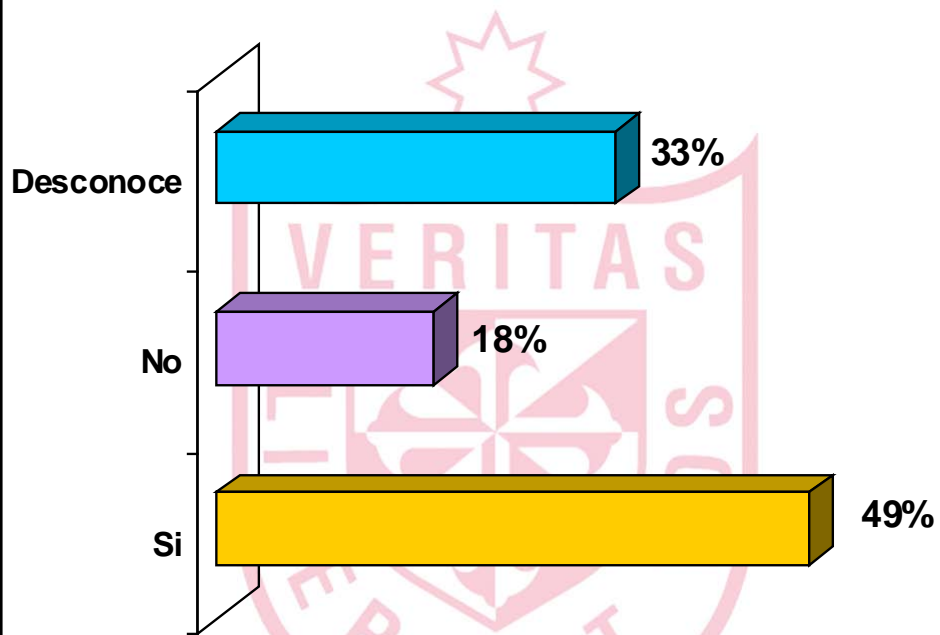
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL VERSUS  
PRESUPUESTO DE GASTO



**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

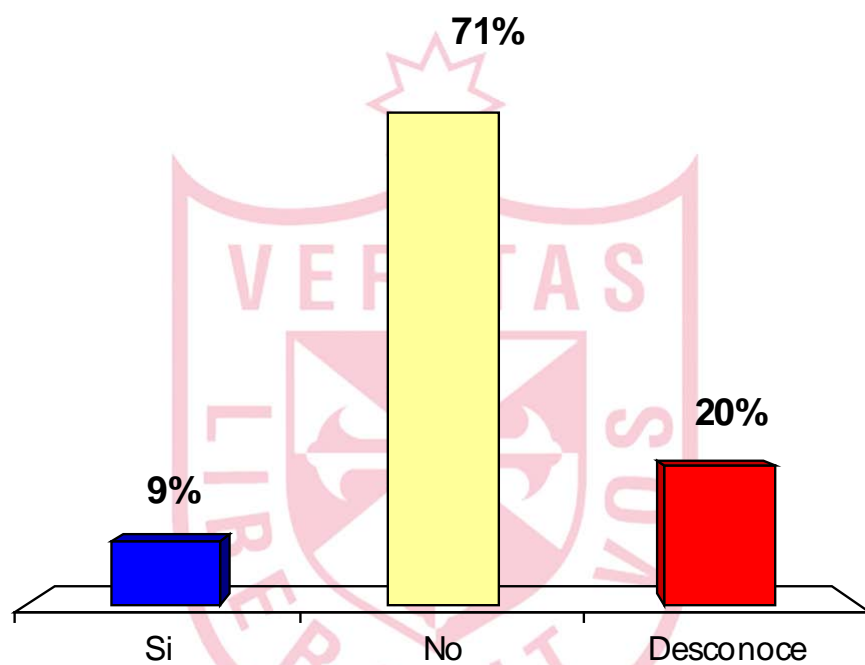
**GRÁFICO N° 09**  
**COMPORTAMIENTO DE GASTOS VERSUS**  
**INGRESOS**



**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

**GRÁFICO Nº 10**  
**OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS EN LAS**  
**MUNICIPALIDADES**

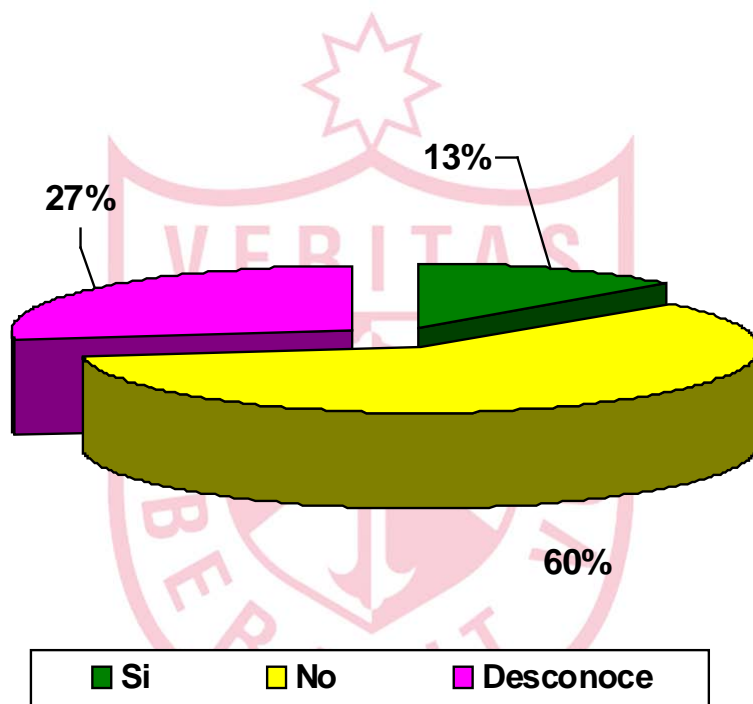


**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

GRÁFICO Nº 11

LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA RECURSOS



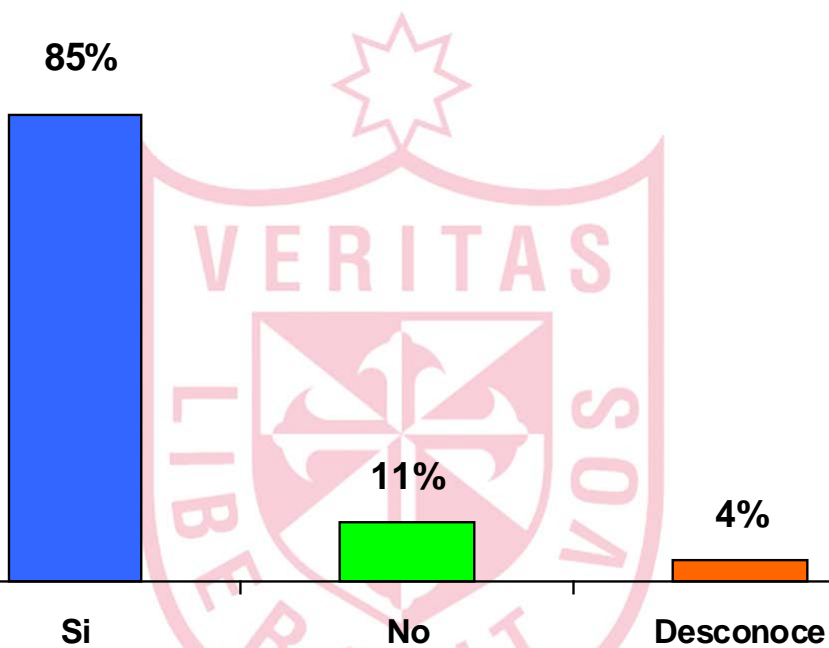
**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.



GRÁFICO Nº 12

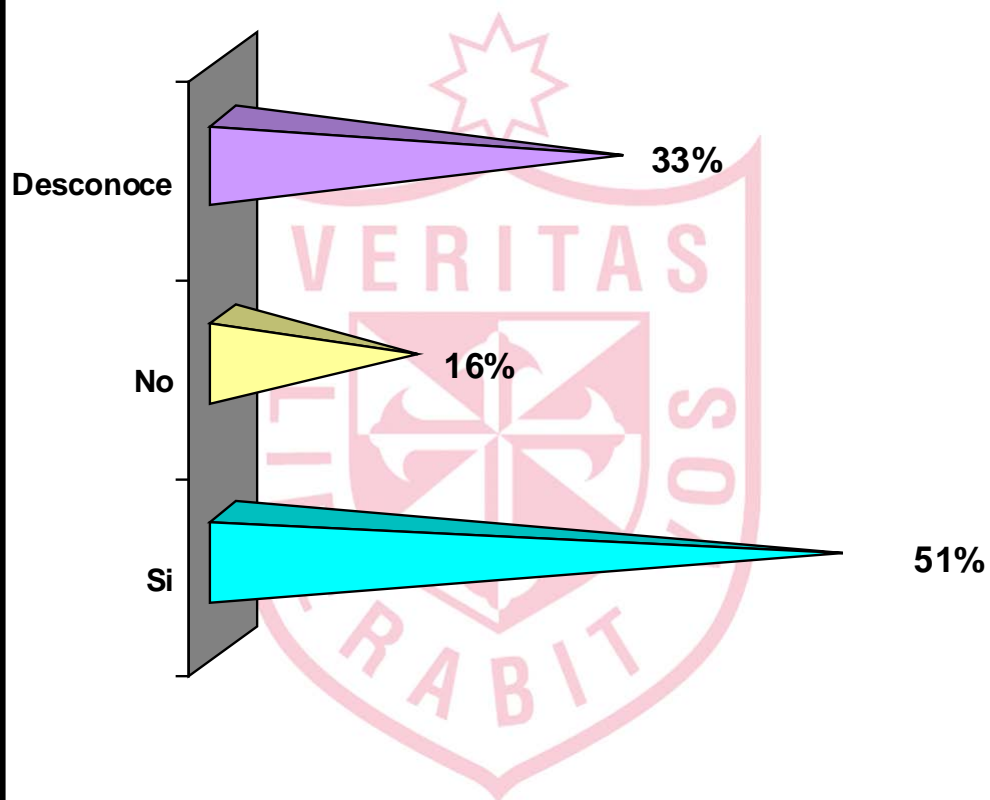
**DESARROLLO ECONÓMICO Y HUMANO EN LAS MUNICIPALIDADES**



**FUENTE**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales en el Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

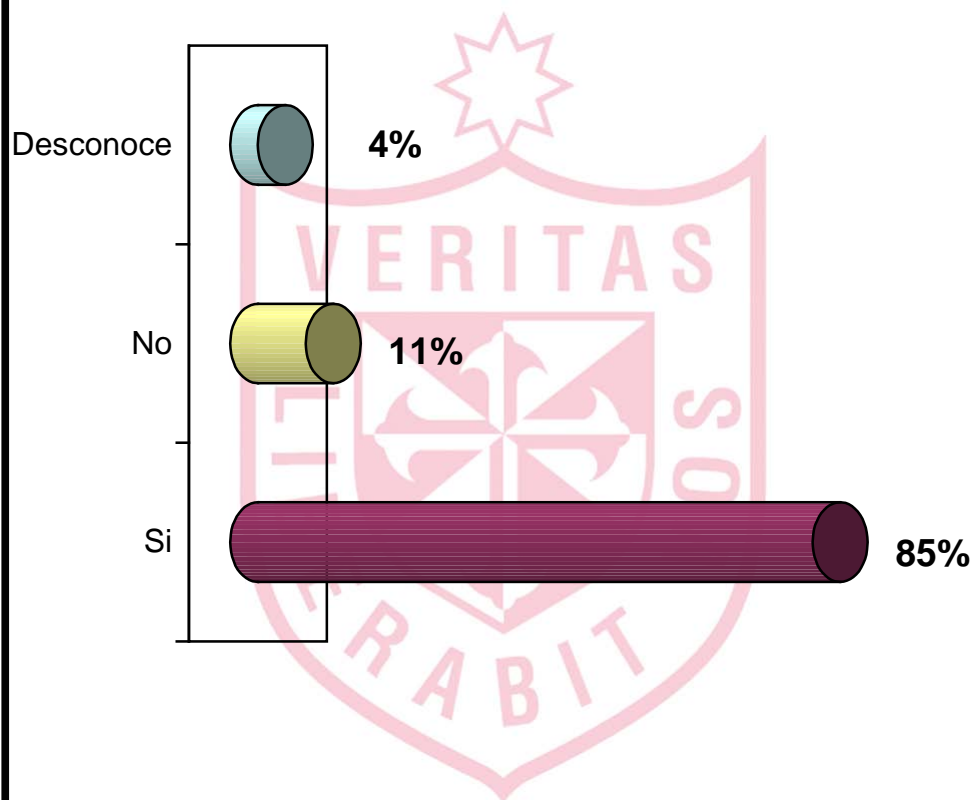
**GRÁFICO Nº 13**  
**GESTIÓN MUNICIPAL Y CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN**



**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales - Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.

**GRÁFICO Nº 14**  
**GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES**



**FUENTE :**

Encuesta a Gerentes Municipales de los Gobiernos Locales - Callejón de Huaylas-Ancash, Ene - Feb. 2013.