

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**  
**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**



**CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN  
DE GASTOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
HUAMANGA PERÍODOS: 2006 – 2007**

**Tesis para optar el Título de:  
CONTADOR PÚBLICO**

**Presentado por:**

**BACH. VÍLCHEZ CISNEROS, Domingo**

**Asesor:**

**CPC. RENÉ MARTINEZ ZEA**

**AYACUCHO - PERÚ**

**2009**

Tesis  
C126  
vil

Con cariño a mi querida  
Madre, ejemplo de constante  
lucha y sacrificio.

#### AGRADECIMIENTOS:

A los profesores de Contabilidad y Auditoría quienes impartieron sus conocimientos para alcanzar mis objetivos y ser cada vez mejor.

A mi familia por su apoyo incondicional y moral.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	.....	1
1.2 Formulación del problema	.....	3
1.3 Objetivos	.....	4
1.4 Justificación	.....	5
1.5 Hipótesis	.....	6
1.6 Variables e indicadores	.....	7
1.7 Población	.....	8
1.8 Muestra	.....	9
1.9 Métodos de investigación	.....	10
1.10 Técnicas de investigación	.....	11

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema	12
2.2 Definición de indicadores	17
2.3 Control Interno	20
2.4 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control	23
2.4.1 Objeto y ámbito de aplicación	23
2.4.2 Control Gubernamental	25
2.4.3 Principios de Control Gubernamental	26
2.4.4 Atribuciones del Sistema Nacional de Control	28
2.4.5 Clases de Control Interno	31
2.4.6 Estructura del Control Interno	33
2.4.7 Actividades de monitoreo del Control Interno	38
2.4.8 Mecanismos generales de control	40
2.5 Ejecución de gastos	40
2.6 Etapas de la ejecución de gastos	42
2.7 La administración de los gastos municipales	47
2.8 La ejecución de gastos en la descentralización	49
2.9 Funciones de control por los órganos administrativos en la ejecución de gastos.	51
2.9.1 Oficina de Planeamiento y Presupuesto	51
2.9.2 Oficina de Administración y Finanzas	53

2.9.3 Unidad de Contabilidad	.....	55
2.9.4 Unidad de Tesorería	.....	58
2.9.5 Unidad de Logística	.....	60
2.10 Programación mensual de ingresos y gastos	.....	63

### CAPÍTULO III

#### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DEMOSTRACIÓN DE LA

HIPÓTESIS	.....	71
CONCLUSIONES.	.....	105
RECOMENDACIONES.	.....	108
BIBLIOGRAFÍA.	.....	111
ANEXOS.	.....	114

## INTRODUCCIÓN

La modernización de la gestión pública tiene por objetivo acercar el Estado a las necesidades de las personas y de establecer espacios de coordinación entre ambas instancias, se está produciendo una modificación del papel de las municipalidades que dejan de ser instituciones públicas dedicadas exclusivamente a la prestación de servicios públicos para convertirse en espacios de representación política y promotoras del desarrollo local, porque se encuentran más cerca y conocen mejor los problemas particulares de cada localidad.

En la actualidad la mayoría de las municipalidades en el Perú tienen dificultades en el uso eficiente de los recursos para resolver los problemas sociales y económicos de su jurisdicción; pues son consideradas como burocráticas e ineficientes, porque no llegan a la población adecuadamente, existe dificultad en la canalización de los

recursos, en consecuencia el Control Interno tiene que cumplir con su rol de manera coherente para la correcta, eficiente y transparente utilización de los recursos. El contenido de la presente investigación está desagregado de la siguiente manera:

Capítulo I: Comprende los aspectos generales de la investigación, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación, hipótesis, variables e indicadores, población, muestra, métodos y técnicas de investigación.

Capítulo II: Comprende el marco teórico; antecedentes del problema, definición de indicadores, Control Interno, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, ejecución de gastos, etapas de la ejecución de gastos, la administración de los gastos municipales, la ejecución de gastos en la descentralización, funciones de control por los órganos administrativos en la ejecución de gastos, programación mensual de ingresos y gastos.

Capítulo III: Comprende el análisis de los resultados y la demostración de la hipótesis.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base a resultados logrados.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los gobiernos locales tienen hoy en día la gran responsabilidad de promover el desarrollo local, porque son las instituciones más cercanas a la población, razón por la cual conocen la realidad y la problemática existente en su jurisdicción, pues cuentan con mayor presupuesto resultado del crecimiento económico en el Perú; pero que lamentablemente no son destinados a las necesidades básicas de la población, porque la ejecución de gastos es deficiente, existe mucha traba y burocracia en cuanto a los trámites, los recursos se distribuyen en actividades no productivas, en consecuencia existe incapacidad de gasto; entonces el Control Interno no está cumpliendo

su rol de prevenir y verificar la gestión gubernamental, para la correcta y transparente utilización de los recursos.

El Control Interno debe ser efectivo e imparcial en las cuentas municipales para el uso y destino eficiente de los recursos; pero ocurre lo contrario, pues en las municipalidades de todo el Perú, la mayor parte del presupuesto es destinado a proyectos donde se utiliza y se llena de cemento a cualquier monumento que no tiene significado alguno, utilizando los recursos inadecuadamente, en lugar de resolver los problemas prioritarios y satisfacer las necesidades humanas básicas, así promover el desarrollo humano y la capacitación permanente, que si pueden generar mayor desarrollo local. Entonces no hay un control adecuado, por eso es que existen malos manejos en cuanto a los recursos; ello se explica especialmente por la deficiente cantidad y calidad de los bienes y servicios que recibe la población de las municipalidades, quienes no rinden al máximo de sus capacidades y creando la imagen de las instituciones del Estado de ineficiente, burocrático y desintegrado.

El Control Interno tiene que evaluar las actividades de la municipalidad, así promover la correcta y transparente ejecución de gastos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales; la deficiencia en

la ejecución de gastos, sólo se superará generando capacidades y habilidades del personal responsable, para optimizar la calidad de servicios, haciendo más ágiles y dinámicos sus funciones, para brindar servicio de calidad y satisfacer las necesidades básicas de la población, ejecutando proyectos de inversión social de mayor urgencia que generen mayor desarrollo en su jurisdicción.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### PROBLEMA PRINCIPAL

¿De qué manera el Control Interno incide en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga?

### PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- A) ¿Cuáles son las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas que inciden en la evaluación presupuestaria?
- B) ¿De qué manera las estructuras utilizadas en el Control Interno permiten optimizar el calendario de compromisos en la ejecución de gastos?

- C) ¿En qué medida las acciones correctivas del Sistema de Control Interno influyen en la distribución de la cadena de gastos en la ejecución de gastos?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO PRINCIPAL**

Analizar la incidencia del Control Interno en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A) Identificar las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas que inciden en la evaluación presupuestaria.
- B) Analizar si las estructuras utilizadas en el Control Interno permiten optimizar el calendario de compromisos en la ejecución de gastos.
- C) Verificar si las acciones correctivas del Sistema de Control Interno influyen en la distribución de la cadena de gastos en la ejecución de gastos corrientes y de capital.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Con la presente investigación se busca contrastar la forma como un modelo teórico se torna en una realidad; al demostrar que el Control Interno tiene incidencia en la ejecución de gastos, para que los recursos se utilicen de manera transparente, eficiente y generar mayor desarrollo en su jurisdicción.

### **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para el cumplimiento de los objetivos del estudio, se acude al uso de métodos y técnicas de investigación para analizar la incidencia del Control Interno en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos; para lo cual se utilizarán los métodos de inducción, deducción, análisis, síntesis y finalmente la sistematización de encuestas a través del método estadístico

### **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El resultado de la investigación será muy importante porque se proponer mecanismos que propicien el uso y destino eficiente de los recursos; en consecuencia se busca contribuir a la Municipalidad

Provincial de Huamanga, para que la ejecución de gastos sea lo más óptimo y asignar mayor recurso a proyectos de inversión de mayor prioridad, de esta manera se contribuirá en el desarrollo social y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de su jurisdicción.

## **1.5 HIPÓTESIS**

### **HIPÓTESIS GENERAL**

El Control Interno incide escasamente en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga, por cuanto no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; complementado con el desinterés del personal administrativo en el ejercicio de sus funciones, en forma transparente y con eficacia.

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

**A)** Las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas, están referidas a la falta de capacitación del personal, dificultando el logro de las metas institucionales que inciden en la evaluación presupuestaria.

- B)** Las estructuras utilizadas en el Control Interno no son evaluadas, por lo que el calendario de compromisos se determina sin tener en cuenta la adecuada previsión de gastos, generando dificultades en la distribución de los recursos por cada período.
- C)** La influencia de las acciones correctivas del Sistema de Control Interno son irrelevantes en la distribución de la cadena de gastos, ya que los gastos corrientes son mayores con respecto a los gastos de capital.

## **1.6 VARIABLES E INDICADORES**

### **VARIABLES INDEPENDIENTES**

Control Interno.

### **INDICADORES**

- Planes y programas
- Estructuras
- Acciones correctivas

## VARIABLES DEPENDIENTES

Ejecución de gastos. ✓

## INDICADORES

- Evaluación presupuestaria
- Calendario de compromisos ✓
- Cadena de gastos ✓

## VARIABLES INTERVINIENTES

- Políticas de Control Interno ✓
- Gestión municipal.

## 1.7 POBLACIÓN

La población de la investigación está conformada por los funcionarios y servidores públicos de los órganos de: Gobierno, dirección, control, asesoramiento y apoyo de la Municipalidad Provincial de Huamanga, que en total son 101 trabajadores.

Además son 11 regidores, de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades, con dietas.

## 1.8 MUESTRA

De la población anteriormente señalada se aplicó el muestreo aleatorio simple.

$$n = \left[ \frac{p (1 - p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p (1 - p)}{N}} \right]$$

$$n = \left[ \frac{0.95 (1 - 0.95)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.95 (1 - 0.95)}{101}} \right]$$

$$n = \left[ \frac{0.0475}{\frac{0.0025}{3.8416} + \frac{0.0475}{101}} \right]$$

$$n = \frac{0.0475}{0.001121067}$$

$$n = 42$$

En la distribución se consideran: 05 de la Oficina de Control Institucional (todos), 02 por cada una de las 10 unidades orgánicas (resultando 20), 04 de la Oficina de Administración y Finanzas, 04 de las Unidades de Contabilidad y Tesorería y

finalmente 05 de la Unidad de Logística (por tener mayor cantidad de trabajadores).

Además se consideró 11 regidores.

## 1.9 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

**INDUCTIVO - DEDUCTIVO.-** Porque se analizan los datos obtenidos sobre Control Interno y su incidencia en la ejecución de gastos con el propósito de establecer las particularidades para luego generalizar y viceversa.

**ANÁLITICO - SINTÉTICO.-** Después de realizar la recolección de los datos, se analizan para comprender mejor su incidencia y sintetizarlas con la finalidad de demostrar la hipótesis.

**HISTÓRICO.-** Este método se emplea en la recolección de la información y se analizan los períodos para comprender mejor sus implicancias, así poder demostrar la hipótesis.

**COMPARATIVO.-** Para comparar los resultados en cuanto al Control Interno y su incidencia en la ejecución de gastos, para cada año de análisis.

**ESTADÍSTICO.-** Para la sistematización de la información, recopilada a través de encuestas a los responsables de los diferentes órganos.

### **1.10 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La recopilación de la información; para la presente investigación se efectuó informes de Auditoría sobre la evaluación del Sistema de Control Interno; también encuestas, entrevistas a responsables de los órganos de gobierno, dirección, control, asesoramiento y apoyo; y se realizó el análisis documental.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Las municipalidades ocupan un lugar cada vez más importante en el sector público sobre temas de desarrollo, asunto que forma parte de la agenda política de los próximos años en la medida en que se constituye una de las preocupaciones fundamentales de la mayoría de los peruanos. Desde hace ya tiempo, muchos gobiernos locales incursionan activamente en la construcción de condiciones que permitan mayor calidad de vida para los habitantes, a través de la ejecución de proyectos de inversión que permitan alcanzar los objetivos trazados; se incrementa la preocupación de las autoridades locales sobre cómo lograr cumplir con su comunidad en los espacios locales que tiene bajo responsabilidad directa, pues muestran

limitaciones, porque no llega eficientemente a la población para generar el desarrollo provincial. En el país la opinión general es pobre respecto de la Gestión Pública, ello se explica especialmente por la deficiente cantidad y calidad de los bienes y servicios que recibe la población de las instituciones del Estado quienes no rinden al máximo sus capacidades, pero también debido a la percepción de lejanía que tiene el ciudadano respecto de sus necesidades e intereses y a la imagen del Estado de ineficiente, burocrático y desintegrado. (1)

Las transformaciones sociales, económicas y políticas vividas en los últimos años en el Perú han afectado también el rol que cumplen las municipalidades como gobierno; pasaron de ser entes dependientes, burocráticos, proveedores de servicios y meramente administradores de presupuestos, a instituciones autónomas, canalizadoras de iniciativas e inversiones y promotoras del desarrollo económico y social, debido principalmente a que las municipalidades han visto incrementar sus competencias por los procesos de descentralización y porque las ciudades, en tiempos de globalización, tienden a convertirse en una especie de unidades subnacionales de la economía, este profundo cambio pasa por entender primero que la ciudad es de todos, que la ciudad somos todos y que la ciudad la hacemos todos.

---

(1) Bruno Barletti Pasquale. Hacia una mejor gestión de los Gobiernos Locales. Pág. 1

Es decir, que la ejecución de gastos en la gestión municipal consistirá, ante todo, en gobernar con la participación de todos los involucrados en el desarrollo de la ciudad: vecinos, instituciones públicas y privadas, organizaciones políticas y sociales, empresarios, etc. En segundo lugar que las atribuciones, funciones y responsabilidades municipales no son sólo aquellas de exigencia y respeto a la ley (velar por el ornato, administrar cementerios, mantener limpia la ciudad), sino todas aquellas que los tiempos modernos exigen: promover empleo, desarrollar proyectos de viviendas populares, alentar las exportaciones locales, atraer y retener inversión, entre otras, y en tercer y último lugar, entender también que la ejecución de gastos, al final de cuentas, viene a ser un problema de eficacia y eficiencia.

Proveer servicios públicos es el fin primordial del gobierno local, es su razón de ser, la tarea más noble, además, así lo consagran e imponen las leyes y normas nacionales que señalan como competencias municipales: el abastecer de agua y desagüe a la ciudad, mantenerla limpia, dotarla de alumbrado, abastecerla de alimentos administrando sus mercados, asegurarle transporte público, etc. Es tan importante esta misión que el servicio debe realizarlo la propia municipalidad, desde su concepción, construcción y prestación hasta su organización y administración, los servicios públicos son

exclusiva responsabilidad de las instituciones públicas; las administraciones municipales como dispensadoras soberanas de bienes y riqueza en la ciudad, deben priorizar sus gastos y esforzarse por proporcionar la mayor cantidad de servicios, hasta donde se pueda, lamentando que algunos servicios no puedan ser cubiertos.

En cuanto a la lucha contra la pobreza se debe atacar los problemas fundamentales, a través de programas generales manejados por instituciones del Gobierno central; sin embargo, si queremos aumentar el grado de efectividad de las políticas sociales en una segunda etapa debe pasarse a la focalización del gasto social, ello implica aumentar el grado de eficacia del gasto público, para ello, se debe explotar las ventajas de información en materia de necesidades que manejan los gobiernos locales, si consideramos que uno de los factores que permiten mantener los niveles de pobreza en nuestro país es el centralismo y que el segmento de la población que más se ve expuesta es el de las mujeres y niños, una de las vías para revertir esta situación es iniciar un proceso de descentralización con participación de la población, como sabemos, uno de los sectores más organizados es el de las mujeres que tienen a su cargo los comedores populares; una de las maneras de reforzar la rendición de cuentas de los gobiernos municipalidades es la participación de la población y las mujeres pueden jugar un papel importante debido al

grado de compromiso que ahora presentan; darles un mayor papel en la coordinación con los gobiernos locales que les permitan mejorar las condiciones de vida en que se desenvuelve la mayor parte de la población, si partimos de una situación de relativa pobreza donde las autoridades locales carecen de la capacidad y principalmente de los recursos para poder llevar a cabo actividades que tiendan a la promoción del desarrollo local, es poco el margen de acción que se observa en muchos de los municipios del país, sumado a esto debemos tener en cuenta que el nivel de participación de la población es pobre, por lo que no existe el incentivo por parte del gobierno local para llevar a cabo medidas orientadas a satisfacer las necesidades de la población, dentro de las medidas indispensables orientadas a mejorar la eficacia y la eficiencia del gobierno local como proveedor o supervisor de la provisión de bienes públicos, así está el diseño e implementación de una estrategia ordenada y asumiendo un rol más autónomo en materias de competencia exclusiva, el criterio principal es que los bienes sean proveídos por el nivel de gobierno más cercano a la comunidad, que son las municipalidades distritales, cuando hablamos de provisión no quiere decir que el encargado de la provisión directa sea el gobierno local sino que es su responsabilidad y sería deseable que permitiera la participación del sector privado en la provisión directa, reservándose la labor de supervisión (a través de programas de concesiones locales).

## 2.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES

A continuación defino algunos términos utilizados en el presente trabajo de investigación.

- **PLANES Y PROGRAMAS**

Proceso que permite a las entidades del sector público definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos institucionales, los planes y programas se realizan para tener pleno conocimiento de la problemática de la institución y evitar que ocurran distorsiones, en consecuencia es la etapa más importante del proceso de control, permite conocer el grado de satisfacción de las necesidades de aquellos a los que ofrece sus bienes y servicios.

- **ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

Se denomina al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del Control Interno. El concepto

moderno del Control Interno discurre por cinco componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

- **ACCIONES CORRECTIVAS**

Son mecanismos que permiten enmendar lo errado y las desviaciones que se hubieran producido, rehaciéndose los planes, modificándose las metas. Estas acciones correctivas se materializan cuando se detectan errores o desviaciones en labores que viene realizando el personal, solucionándose en forma inmediata las deficiencias.

- **EVALUACIÓN PRESUPUESTAL**

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 contrastación con los presupuestos institucionales, así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.

- **CALENDARIO DE COMPROMISOS**

Es la herramienta para el control presupuestal del gasto que aprueba la Dirección Nacional de Presupuesto Público, que establece el monto máximo para comprometer gastos mensualmente a ser devengados, dentro del marco de las asignaciones presupuestarias aprobadas en el presupuesto institucional de la municipalidad y de acuerdo a la disponibilidad financiera de los fondos públicos.

- **CADENA DE GASTO**

Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los clasificadores presupuestarios del egreso; a cada cadena de gastos se le asigna fondos públicos, especificándose el monto y la fuente de financiamiento.

- **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

Establece los principios, bases, normas, reglas, procedimientos y guías de acción que permiten la implementación de las

estrategias, definiendo los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, planes, programas y proyectos previamente definidos. Las políticas de Control Interno establecen así mismo las acciones y mecanismos asociados a los procesos que permiten prever los riesgos, que pueden inhibir el cumplimiento de las metas y sus resultados.

- **GESTIÓN MUNICIPAL**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden a lograr sus fines, objetivos y metas en un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. La gestión es una actividad de la administración, que se refiere a la ejecución de las decisiones adoptadas en los diferentes niveles de la organización, estando realmente inmersos en las transformaciones sociales, políticas y económicas de la descentralización y la globalización.

## **2.3 CONTRO INTERNO**

El Control Interno es el conjunto de procedimientos, políticas y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar

eficiencia, seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión financiera a fin de obtener información oportuna y adecuada y producir una seguridad razonable de poder lograr metas y objetivos producidos. El Control Interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios o servidores de la entidad, la esencia del Control Interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones, dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones. (2)

El Control Gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública. Este control busca que los recursos públicos se usen con eficiencia, eficacia, transparencia y economía; que la gestión pública se realice de acuerdo a las normas legales, los lineamientos de política y los planes de acción.

El Sistema Nacional de Control evalúa los sistemas de administración y gerencia, buscando su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas. El sistema Nacional de Control es descentralizado, en cada municipalidad debe existir un órgano de control institucional que depende directamente de la

---

(2) Juan Francisco Álvarez Illanes. Auditoria Gubernamental. Pág. 103

Contraloría General de la República; sin embargo, esto no ocurre en un gran número de municipalidades distritales, no porque se quiera evadir las acciones de control sino porque su economía no lo permite; por tal razón, es permitido que las municipalidades distritales coordinen con las provinciales a fin que éstas cumplan con prestarles el apoyo necesario.

Comprende las acciones de control previo, simultánea y de verificación posterior que realiza la municipalidad, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se realicen eficiente y correctamente. El Control Interno es previo, simultáneo y posterior (3):

- Lo que se busca con el control previo es anticiparse a los problemas que pudieran presentarse en el ejercicio de la gestión, a partir de la detección de posibles errores en la acción municipal.
- Con el control simultáneo se busca corregir los problemas conforme estos se vayan presentando en el ejercicio de la gestión municipal. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la municipalidad.

---

(3) Juan Castillo Maza. Organización Municipal. Pág. 16

- El control interno posterior es ejercido por los superiores del servidor o funcionario municipal ejecutor de la actividad, y fundamentalmente por el órgano de control institucional. El control posterior busca corregir los problemas luego de que estos se presentan.

## **2.4 LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

### **2.4.1 OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

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

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

- a)** El Gobierno Central, sus entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.
- b)** Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.
- c)** Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- d)** Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.

- e) Los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.
- f) Las empresas del Estado, así como aquellas empresas en las que éste participe en el accionariado, cualquiera sea la forma societaria que adopten por los recursos y bienes materia de dicha o participación.
- g) Las entidades privadas, las entidades no gubernamentales y las entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administren.

#### **2.4.2 CONTROL GUBERNAMENTAL**

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

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

### **2.4.3 PRINCIPIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL**

Son principios que rigen el ejercicio del control gubernamental:

- a)** La universalidad
- b)** El carácter integral
- c)** La autonomía funcional
- d)** El carácter permanente
- e)** El carácter técnico y especializado del control
- f)** La legalidad
- g)** El debido proceso de control
- h)** La eficiencia, eficacia y economía
- i)** La oportunidad /

- j) La objetividad** ✓
- k) La materialidad** ✓
- l) El carácter selectivo del control**
- m) La presunción de licitud**
- n) El acceso de la información**
- o) La reserva**
- p) La continuidad de las actividades**
- q) La publicidad**
- r) La participación ciudadana**
- s) La flexibilidad**

Los citados principios son de observancia obligatoria por los órganos de control y pueden ser ampliados o modificados por la Contraloría General, a quien compete su interpretación.

#### **2.4.4 ATRIBUCIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

Las atribuciones del Sistema Nacional de Control son:

- a)** Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública.
  
- b)** Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y control interno.
  
- c)** Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la optimización de los sistemas de gestión

y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa.

- d) Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental. Los objetivos de la capacitación estarán orientados a consolidar, actualizar y especializar su formación técnica, profesional y ética. Para dicho efecto, la Contraloría General, a través de la Escuela Nacional de Control, o mediante convenios celebrados con entidades públicas o privadas ejerce un rol tutelar en el desarrollo de programas y eventos de esta naturaleza. Los titulares de las entidades están obligados a disponer que el personal que labora en los sistemas administrativos participe en los eventos de capacitación que organiza la Escuela Nacional de Control, debiendo tales funcionarios y servidores acreditar cada dos años dicha participación. Esta obligación se hace extensiva a las Sociedades de Auditoría que forman parte del Sistema, respecto al personal que empleen para el desarrollo de las auditorías externas.

- e) Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan,

identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la responsabilidad en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General.

- f)** Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los Informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba pre-constituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes.
- g)** En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y/o la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables.
- h)** Brindar apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban

iniciarse acciones judiciales derivadas de una acción de control, prestando las facilidades y/o aclaraciones del caso, y alcanzando la documentación probatoria de la responsabilidad incurrida.

#### **2.4.5 CLASES DE CONTROL INTERNO**

El concepto de Control Interno, tradicionalmente estuvo relacionado con los aspectos contables y financieros. Desde hace algunos años se considera que su alcance va mas allá de los asuntos que tiene relación con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas, dado que incluyen también en el mismo concepto aspectos de carácter gerencial o administrativo (4). Aun cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre ambos:

##### **A) CONTROL INTERNO FINANCIERO**

Comprende, en un sentido amplio, el plan de organización y métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones

---

(4) Juan Francisco Álvarez Illanes. Auditoría Gubernamental. Pág. 104

de registro e información contable, incluye también el soporte documentario los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización, etc.

## **B) CONTROL INTERNO GERENCIAL**

Comprende en un sentido amplio el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

Incluye también actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad o programa, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, puedan variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud y complejidad de sus operaciones; sin embargo un control gerencial efectivo comprende los siguientes pasos:

- Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas.

- Monitoreo del progreso y avance de las actividades.
- Acción correctiva, en los casos que sean requeridos.

#### **2.4.6 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

Se denomina al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del Control Interno. El Control Interno discurre por cinco elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Para operar la estructura de Control Interno se refiere a la implementación de sus elementos, que se encuentran interrelacionados al proceso administrativo. Tales elementos pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad, los que se describen a continuación (5):

##### **A) 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. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estimulan los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Las normas generales para el ambiente de control son:

- Filosofía de la Dirección.
- Integridad y valores éticos.
- Administración estratégica.
- Estructura organizativa.
- Administración de recursos humanos.
- Competencia profesional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Órgano de Control Institucional.

## **B) EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Consiste en evaluar la efectividad de los Sistemas de Contabilidad y el Control Interno establecidos a fin de prevenir, detectar y corregir distorsiones manuales identificadas,

generalmente se evalúa el riesgo de control a un nivel alto en relación con una aseveración.

Por otro lado el riesgo se define como la probabilidad de un evento o acción que afecte adversamente a la entidad; estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.

Las normas generales para la evaluación de riesgos son:

- Establecer objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación del riesgo.
- Respuesta al riesgo.

### **C) ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y niveles ejecutivos componentes, en relación con las funciones asignadas al personal a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Las normas generales para las actividades de control gerencial son:

- Procedimientos de autorización y aprobación.
- Segregación de funciones.
- Evaluación costo - beneficio.
- Controles sobre el acceso a los recursos o archivos.
- Verificación y conciliaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Rendición de cuentas.
- Documentación de procesos, actividades y tareas.
- Revisión de procesos, actividades y tareas.
- Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones.

Los principales controles en una auditoría de estados financieros necesarios para establecer y mantener una estructura de control interno, se indican a continuación:

- Controles de protección de activos.
- Controles de presupuesto.
- Controles de cumplimiento
- Controles de información financiera.

## **D) ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO**

Referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del Control Interno.

Las normas generales para la prevención y monitoreo son:

- Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo.
- Normas básicas para el seguimiento de resultados.
- Normas básicas para los compromisos de mejoramiento.

## **E) LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

A través de los cuales el registro, procesamiento integración y divulgación de la información, con bases de datos soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y Control Interno institucional.

Las normas generales para la información y comunicación son:

- Funciones y características de la información.
- Información y responsabilidad.
- Calidad y suficiencia de la información.
- Los sistemas de información.
- Flexibilidad al cambio.
- Archivo institucional.
- Comunicación interna.
- Comunicación externa.
- Canales de comunicación.

#### **2.4.7 ACTIVIDADES DE MONITOREO DEL CONTROL INTERNO**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del Control Interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de 3 formas (6):

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.

- De manera separada, por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades incluidas las de control.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman la actividad de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento, que debe ser monitoreado comparando los indicadores verificables con los objetivos y metas de la entidad.
- Revisión de supuestos que soportan los objetivos del Control Interno; los objetivos de la entidad y los elementos de Control Interno necesarios para obtener su logro apropiado, descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo se realiza el trabajo los cuales debe revisarse periódicamente.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; los que deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que ocurran cambios o acciones apropiadas.
- Evaluación de la calidad de Control Interno; la administración debe monitorear periódicamente la efectividad del Control Interno de la entidad para retroalimentar su proceso de gestión y disponer la

corrección de las desviaciones que afectan el logro de los objetivos y metas.

#### **2.4.8 MECANISMOS GENERALES DE CONTROL**

Proporcionan las disciplinas necesarias para que los controles sobre aplicaciones contables procesen las informaciones no rutinarias en funciones eficaces, los cuales puedan estar referidos a estructura organizacional, políticas y procedimientos contables presupuestales, sistemas de contabilidad, informes, controles generales del sistema de información computarizado, función de auditoría interna, integridad y competencia del personal y la tendencia de un código de conducta.

#### **2.5 EJECUCIÓN DE GASTOS**

La ejecución de gastos es el registro de los compromisos durante el año fiscal. La ejecución de gastos de las metas presupuestarias se verifica cuando se registra el cumplimiento total o parcial de las mismas. (7)

---

(7) UNMSM. Oficina de capacitación. Términos sobre Administración Pública. Pág. 63

Es la capacidad de los pliegos presupuestarios para lograr sus objetivos institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

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. (8)

La ejecución del gasto comprende las etapas del compromiso, devengado y pago. El procedimiento de la ejecución de gasto es el siguiente:

- a) **Calendarización.-** Previsión de niveles máximos de compromisos presupuestales para un período dado.
- b) **Realización de compromisos.-** Emisión de documentos que sustentan el compromiso. (orden de compra, servicio, etc.)

- c) Determinación de Devengados.-** Surgimiento de la obligación de gastar por parte del pliego.
- d) Autorización de Giro.-** Nivel máximo de giro que el Tesoro Público proporciona a cada pliego presupuestal. Difiere de la anterior en la medida que el pliego acumule saldos en su subcuenta.
- e) Autorización de pago.-** Tope que el Tesoro Público autoriza al Banco de la Nación a abonar a la subcuenta de cada Pliego Presupuestal. (9)

## 2.6 ETAPAS DE LA EJECUCIÓN DE GASTOS

La Ejecución del Gasto comprende las etapas del:

### A) COMPROMISO

El compromiso es la afectación preventiva del presupuesto institucional y marca el inicio de la ejecución del gasto; es previo a la realización del gasto por obligaciones contraídas a través de disposición legal, contrato o convenio; en ningún caso puede realizarse con posterioridad al pago; el compromiso no implica obligación de pago; se acuerda luego del

---

(9) UNMSM. Oficina de capacitación. Términos sobre Administ. Publica. Pág. 62

cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado que afectan total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, contrato o convenio. El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.

El compromiso o gasto comprometido es un acto administrativo a través del cual la autoridad competente acuerda o contrata con un tercero, según los casos, y después del cumplimiento de los trámites correspondientes con sujeción al principio de legalidad, se procede a las adquisiciones de bienes y servicios, a la realización de obras, al pago de planillas de activos y cesantes, transferencias y subvenciones, entre otros, que previamente hubieran sido autorizados. El compromiso no puede exceder los montos aprobados a los pliegos presupuestarios en las asignaciones trimestrales ni los autorizados en los respectivos calendarios de compromisos, quedando prohibido que los actos administrativos condicionen su aplicación a créditos presupuestarios mayores o adicionales a

los establecidos en los presupuestos, bajo sanción de nulidad de pleno derecho de dichos actos.

La responsabilidad por la adecuada ejecución del compromiso es solidaria con la máxima autoridad administrativa del pliego o de la unidad ejecutora, según corresponda, y con aquel que cuente con delegación expresa para comprometer gastos, en el marco del artículo 7° de la Ley N° 28411. Asimismo, es responsabilidad de las oficinas de presupuesto de las unidades ejecutoras de los pliegos presupuestarios o de las que hagan sus veces, verificar que las afectaciones presupuestarias de cada compromiso realizado por las oficinas generales de administración o de las que hagan sus veces cuenten con el respectivo crédito presupuestario.

El compromiso se sustenta con lo siguiente:

- a) En materia de adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios y obras: con el contrato, que constituye el acuerdo que establece las obligaciones para las partes, y en particular las contraprestaciones a cargo del pliego en el marco del numeral 26.2 del artículo 26° de la Ley N° 28411; las órdenes de compra o de servicio pueden constituir un documento para realizar el compromiso, cuando se trate única y

exclusivamente de procesos de adjudicaciones de menor cuantía, y se sujeten a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 197º del Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - D.S. N° 084-2004-PCM.

- b)** En materia de personal y pensiones: las planillas respectivas, conforme a los contratos y resoluciones que las sustentan.
  
- c)** En materia de gastos sin contraprestación de un bien o servicio a favor de la entidad: el acto administrativo correspondiente, sustentado en el dispositivo legal, convenio, o resolución judicial en calidad de cosa juzgada o laudo arbitral, que contenga la obligación que se requiere atender.

El documento de compromiso se opera de la siguiente manera:

- a)** Cuando existe obligación de contraprestación a favor de la entidad, a través de los siguientes documentos:
  - Contrato, de acuerdo a los pagos estipulados en el contrato, incluidos los adelantos.
  - Orden de Compra u Orden de Servicio para adquisiciones de menor cuantía - artículo 197º, segundo párrafo, del DS. N° 084-2004-PCM.
  - Planilla única de remuneraciones y pensiones.

- Planilla de viáticos o documento similar que sustente una relación de gasto por persona o la que corresponda para gastos en servicios públicos.
- b) Cuando no existe contraprestación, el compromiso se formaliza mediante los siguientes documentos:
- Resolución u acto administrativo que cuenta con el sustento legal respectivo.
  - Norma Legal que autoriza la entrega gratuita de fondos públicos.
  - Sentencia en calidad de cosa juzgada.

## **B) DEVENGADO**

El devengado es la obligación de pago que asume un pliego presupuestario como consecuencia del respectivo compromiso contraído, comprende la liquidación, la identificación del acreedor y la determinación del monto, a través del respectivo documento oficial; en el caso de bienes y servicios se configura, a partir de la verificación de conformidad del bien recepcionado, del servicio prestado o por haberse cumplido con los requisitos administrativos y legales para los casos de gastos sin contraprestación inmediata o directa.

El devengado representa la afectación definitiva de una asignación presupuestaria, reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado, se formaliza a través de la conformidad del área correspondiente en la entidad pública o unidad ejecutora. Surgimiento de la obligación de gastar por parte del pliego.

### **C) PAGO**

El pago constituye la etapa final de la ejecución del gasto, en el cual el monto devengado se cancela total o parcialmente, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente; tope que el Tesoro Público autoriza al Banco de la Nación abonar a la subcuenta de cada pliego presupuestal; proceso que consiste en la efectivización del cheque emitido, la carta orden y la transferencia electrónica; se sustenta con el cargo en la correspondiente cuenta bancaria.

## **2.7 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS GASTOS MUNICIPALES**

La administración de los gastos municipales tiene la función trascendente de distribuir sus recursos lo más amplia y justicieramente, de manera que llegue a la mayor cantidad de

pobladores, cubra la mayor cantidad de necesidades y evite la corrupción; nada es más importante para una administración municipal que aprobar el presupuesto anual, destinar partidas, apuntalar obras, satisfacer demandas, cumplir compromisos y promesas, para ello, se asegurará que los sectores más exigentes queden conformes y satisfechos con sus pequeñas y urgentes demandas, ya que de lo contrario perderá apoyo popular y legitimidad, tal administración de recursos implica también el deber, por el ente administrador, de vigilar el buen uso de los mismos, es decir, disponer los gastos, pagar los salarios, realizar las compras, llevar la contabilidad, etc., lo cual, por lo general, termina alentando y garantizando la corrupción (10).

En esta función el tiempo de dedicación del trabajo municipal está dividido, gran parte del tiempo efectivo donde se utiliza, además, el mayor esfuerzo está dedicado al reto de optimizar recursos (hacer que alcance) para ejecutar la mayor cantidad de obras, así como a lograr mayores ingresos y recursos demandando y exigiendo al gobierno central más transferencias de dinero o imponiendo y gravando a los vecinos con más tributos y tazas; la otra parte del tiempo está dedicado a lamentarse por las escasez económica.

---

(10) Roberto Samayoa. Gestión Municipal. Pág. 6.

## 2.8 LA EJECUCIÓN DE GASTOS EN LA DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización en el Perú no sólo obedece a la demanda histórica de los peruanos por acabar con el centralismo, la descentralización es el producto del agotamiento del centralismo como modelo político que sirvió para consolidar la unidad del Estado peruano, el centralismo pierde legitimidad y credibilidad cuando el gobierno nacional comienza a mostrarse lento, inútil e incapaz a la resolución de los problemas nacionales, en su caída, el centralismo arrastra también al Estado monopólico e interventor del cual se valía, junto a su aparato burocrático, para llegar con sus redes hasta el lugar más alejado.

Bajo esta concepción, la descentralización se presenta como una reforma del Estado que descarga gran parte de sus responsabilidades en los gobiernos regionales y locales, transfiriendo competencias y facultades en la esperanza que la administración pública recupere credibilidad, pero sobre todo, eficacia y eficiencia.

De esta forma las municipalidades, de la noche a la mañana, ven incrementar sus competencias, atribuciones, facultades y sus

ingresos; por lo que, urge redefinir su rol en esa perspectiva; ahora bien, la descentralización significa también democratización, o sea, acercar los gobernantes a los gobernados; es decir, poner en funcionamiento los mecanismos participativos democráticos para hacer que las decisiones conjuntas no sólo sean las más acertadas sino que tengan el grado de compromiso ciudadano suficiente que garantice su ejecución y vigilancia. En el nivel local, por la mayor cercanía aún entre gobernantes y gobernados, la descentralización va a originar la creación de mecanismos de participación ciudadana en todos los ámbitos: social, cooperativo, popular, empresarial, económico, deportivo, etc.; con lo que la función municipal se va a ver alterada; entonces se hace necesario esforzarse por incorporar a los diferentes sectores de la población en procesos como la asignación de prioridades presupuestales (presupuesto participativo) o la planeación, ejecución y control de proyectos; nacen o se consolidan mecanismos de participación como: los cabildos abiertos, las mesas de concertación, la planeación estratégica urbana, la ayuda mutua, la planificación participativa, etc (11).

La descentralización, en realidad, lo que hace es reconocer, jurídicamente, y consagrar, constitucionalmente, una serie de nuevas competencias para las municipalidades y exigir mecanismos y espacios de participación social conjunta como forma de gobierno

---

(11) Bruno Revez. Descentralización y gobernabilidad en tiempos de global. Pág. 9

municipal, que implican, necesariamente, una redefinición de la actuación gubernamental a nivel local y que, bien entendidas, van a ocasionar profundos cambios.

## **2.9 FUNCIONES DE CONTROL DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS EN LA EJECUCIÓN DE GASTOS.**

### **2.9.1 OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO**

- Dirigir las acciones de planificación, presupuesto, racionalización, estadística, programación e inversiones.
- Elaborar, dirigir y supervisar el Plan de Desarrollo Distrital Concertado y Plan de Desarrollo Institucional de la Municipalidad.
- Coordinar la elaboración del Sistema Integrado de Información Gerencial,
- Dirigir, formular y supervisar el Plan Operativo Anual y Presupuesto Municipal.
- Dirigir y supervisar el proceso de gestión presupuestal de conformidad con la normatividad vigente.
- Formular y proponer la actualización del diseño organizacional y los instrumentos de gestión pertinentes (Estructura Orgánica, ROF, CAP, CNP, MOF, PAP, etc.).

- Formular propuestas, orientar y asesorar a la Alta Dirección en la formulación de objetivos, políticas y estrategias sobre la adecuada distribución de los recursos financieros.
- Asesorar en el diseño de planes y programas orientados a la optimización de objetivos y funciones que le competen a la municipalidad.
- Establecer las relaciones y coordinaciones que sean necesarias, con las diferentes dependencias de la municipalidad, relativas a los asuntos de planificación y presupuesto.
- Participar en la elaboración y aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en lo que corresponde al ámbito de su competencia.
- Elaborar el Módulo de Planificación y Presupuesto, como parte integrante del subsistema Administrativo Financiero y de Gestión Presupuestal en coordinación con la Subgerencia de Logística.
- Aprobar el diseño de los procesos y procedimientos de su área, según las propuestas de las dependencias funcionalmente involucradas, en coordinación con la Subgerencia de Logística.
- Dirigir el proceso del Presupuesto Participativo en todas sus etapas.

- Viabilizar los perfiles de los proyectos de inversión.
- Formular el Plan Anual Estadístico.

### **2.9.2 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- Planificar y organizar las actividades a desarrollar en la Dirección.
- Programar, coordinar, organizar, dirigir y controlar la administración de los sistemas de personal, abastecimiento y servicios generales, contabilidad y tesorería.
- Organizar, dirigir y supervisar el sistema de personal en sus procesos de selección, evaluación, remuneraciones, bonificaciones, beneficios, compensaciones y pensiones, cualquiera fuese la modalidad de contrato.
- Dirigir, coordinar y controlar las relaciones laborales, formulando estrategias destinadas a la prevención de conflictos laborales, atendiendo las quejas y reclamos individuales o colectivos.
- Establecer planes y programas de capacitación y desarrollo de personal, formulando diagnóstico y dictando las políticas y normas correspondientes.
- Asesorar a todas las áreas en lo concerniente a las relaciones laborales y en las diferentes actividades que

tengan relación con la administración de los recursos humanos.

- Planificar y supervisar los procesos técnicos del registro y control de los bienes patrimoniales de la municipalidad.
- Planificar y supervisar el mantenimiento y reparación de equipos, máquinas y logísticas.
- Planificar y supervisar la recuperación del mobiliario y mantenimiento general de las logísticas y locales de la municipalidad.
- Planificar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas de contabilidad y tesorería de la municipalidad.
- Supervisar que se mantenga actualizada la contabilidad y los estados financieros.
- Implementar el centro de análisis de costos, y con el cual, a través de contabilidad, se alimente la información a fin de que este centro realice la estructura de costos.
- Presentar a la Gerencia Municipal, Alcaldía y al Concejo Municipal, los Estados Financieros.
- Planificar el comportamiento de los egresos según los calendarios de compromisos.
- Coordinar con la Oficina de Administración Tributaria y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto el comportamiento de los ingresos y egresos.

- Supervisar la correcta administración y custodia de las especies valoradas.
- Participar en diferentes comisiones especializadas de trabajo de concursos públicos, adjudicaciones directas, licitaciones públicas y otros.

### **2.9.3 UNIDAD DE CONTABILIDAD**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades a desarrollar en la Unidad.
- Llevar la contabilidad y la ejecución del presupuesto municipal de acuerdo al sistema de contabilidad gubernamental y demás disposiciones vigentes.
- Participar y apoyar a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en las fases de formulación, programación, ejecución y evaluación del proceso presupuesto participativo municipal, en concordancia con las normas legales vigentes.
- Mantener actualizada la contabilidad y elaborar los Estados Financieros oportunamente, dentro de los plazos legales y en base a la normativa.
- Elaborar, analizar y presentar informes sobre los estados financieros y presupuestarios de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

- Conciliar los saldos de cuentas que representen existencia de bienes de capital con los inventarios físicos realizados por la Unidad de Logística.
- Remitir la información contable a las instancias pertinentes en los formatos correspondientes y la información ingresada en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y gestionar su aprobación por parte del Concejo Municipal.
- Velar por la correcta presentación, actualización, veracidad, orden, confidencialidad y seguridad de los libros que el Sistema Nacional de Contabilidad establece.
- Realizar las operaciones de registro y control de la ejecución presupuestal.
- Efectuar las operaciones cuantificables que realiza la municipalidad, de acuerdo con el presupuesto y normas legales.
- Efectuar el Auxiliar Estándar de las cuentas patrimoniales que constituyen el Balance General.
- Proporcionar información y apoyo en asunto de su competencia.
- Reportar información de la ejecución presupuestal de Ingreso y gastos, así como el saldo presupuestal basado en el Presupuesto Institucional de Apertura y Presupuesto Institucional Modificado.

- Registro y elaboración de los libros principales y auxiliares.
- Análisis de las cuentas contables y partidas presupuestales.
- Conciliar los saldos de cuentas que representen existencia de bienes de capital con los inventarios físicos realizados por la unidad de Logística.
- Controlar, supervisar y verificar previamente que los tramites de pago cuenten con la documentación sustentatoria, fuente que corresponda y que esta se encuentre conforme a Ley, asumiendo responsabilidad solidaria con las unidades de Logística, Tesorería, Recursos Humanos.
- Coordinar, informar y remitir mensualmente, a la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, un consolidado de los ingresos y egresos financieros de acuerdo a la directiva pertinente.
- Verificar los documentos sustentatorios del programa de declaración telemática las liquidaciones de Impuestos, retenciones y aportaciones (Retenciones del Impuesto a la Renta, ESSALUD, AFPs, y otros) así como las conciliaciones bancarias.
- Programación, control y manejo de fondos para pago en efectivo.

- Realizar arquezos de fondos a las áreas de recaudación y de gastos.
- Realizar arquezos sorpresivos de fondos y valores de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

#### **2.9.4 UNIDAD DE TESORERÍA**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades a desarrollar en la Unidad.
- Mantener al día el control de liquidez de cada una de las cuentas bancarias por toda fuente de financiamiento.
- Programar, ejecutar y controlar las acciones de tesorería, supervisando el cumplimiento de las normas y procedimientos.
- Formular la programación de caja, en concordancia a los ingresos y el calendario de compromisos de gastos.
- Recaudar y controlar los ingresos de la municipalidad de acuerdo a las fuentes de financiamiento que determinan la normatividad llevando el registro cronológico.
- Administrar y registrar diligentemente todas las cuentas corrientes bancarias de la municipalidad, girando los cheques debidamente sustentados y autorizados, para efectuar la cancelación de los compromisos que la institución contrae de acuerdo a su presupuesto.

- Planificar y ejecutar el pago de remuneraciones, pensiones, proveedores de bienes y servicios y otras cuentas por pagar, de acuerdo a las normas legales y en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas.
- Ejecutar las conciliaciones bancarias mensuales de todas las cuentas corrientes bancarias de la municipalidad.
- Custodiar cartas fianzas, cheques de gerencia, y otros valores propiedad de la institución que garanticen el fiel cumplimiento de contratos, adelantos a proveedores y otros derechos a favor de la municipalidad, velando cautelosamente por su permanente vigencia y exigibilidad de renovación oportuna.
- Administrar y controlar el movimiento de dinero y especies valoradas.
- Llevar el control, registro y custodia de las fianzas, garantías, pólizas de seguro y otros valores.
- Proporcionar información y apoyo en asuntos de su competencia.
- Controlar y ejecutar el pago de las leyes sociales dentro de los plazos establecidos por la SUNAT, ESSALUD y AFP.

- Controlar las especies valoradas de la recaudación de ingresos propios de la municipalidad, encargándose de la impresión, distribución y utilización, incluso de la captación de recursos.
- Elaborar el libro de caja y bancos.
- Controlar los ingresos y gastos, mediante el auxiliar estándar y su conciliación con el extracto bancario, de todas las cuentas que administra la municipalidad.
- El control del archivo de los documentos sustentatorios de ingresos y egresos.
- Elaborar los recibos de ingresos diarios.
- Elaborar el Flujo de Caja
- Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan las actividades del sistema de tesorería.
- Elaborar los Comprobantes de Pago por toda fuente de financiamiento.

#### **2.9.5 UNIDAD DE LOGÍSTICA**

- Planificar y organizar las actividades a desarrollar en la unidad
- Programar, dirigir, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios, en concordancia a las normas y procedimientos del sistema de abastecimiento.

- Formular el Plan Anual de Adquisiciones.
- Consolidar el cuadro de necesidades de bienes y servicios para formular el presupuesto anual y el calendario de adquisiciones.
- Dirigir y controlar las operaciones de recepción, registro, entrega oportuna de los bienes materiales, así como velar por su conservación.
- Programar, ejecutar y coordinar las actividades del sistema de abastecimiento, almacenes y control patrimonial de la municipalidad.
- Administrar, disponer y controlar los servicios de mantenimiento y conservación de las instalaciones de los locales y edificios de propiedad de la municipalidad.
- Planificar, dirigir, disponer y controlar los servicios auxiliares de limpieza, gasfitería, carpintería, electricidad y similares.
- Elaborar las tarjetas de control visible de almacén – BINCARD
- Elaborar y controlar las tarjetas de existencias valoradas de almacén – KARDEX.
- Mantener actualizado el inventario de bienes, póliza de entrada y salida y la documentación sustentatoria de la propiedad de bienes patrimoniales.

- Participar en las comisiones de trabajo de adjudicación de menor cuantía, adjudicación directa, subasta inversa, concurso público y licitaciones públicas para la adquisición de bienes y servicios generales.
- Elaborar cargo de personal por asignación de bienes.
- Coordinar oportunamente con las diferentes gerencias, oficinas y unidades para cubrir sus necesidades de acuerdo al Plan Anual de Adquisiciones.
- Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el sistema de almacenamiento y control patrimonial.
- Integrar como secretario técnico el Comité de Altas y Bajas, además, llevar un registro de las Altas, Bajas y Transferencias por tipo de bienes y áreas
- Informar mensualmente para su valoración a la Unidad de Contabilidad el movimiento de los ítems del almacén.
- Adquirir los recursos materiales y servicios que requieran las áreas de la municipalidad, acordes con la Ley de Adquisiciones y Contrataciones con el Estado.
- Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el sistema de abastecimiento y prestación de servicios.

- Coordinar, informar y remitir mensualmente a la Dirección de Planeamiento y Presupuesto el consolidado de los compromisos.

## **2.10 PROGRAMACIÓN MENSUAL DE INGRESOS Y GASTOS**

Constituye un proceso permanente que permite la fluidez del gasto en función a la proyección de los fondos públicos que se esperan recaudar, captar u obtener; y por lo tanto, debe ser actualizada en forma continua por las Oficinas de Presupuesto y Planificación o las que hagan sus veces en los pliegos (12).

### **A) LA PROGRAMACIÓN MENSUAL DE INGRESOS:**

La programación mensual de ingresos se efectúa a nivel de fuentes de financiamiento, rubros, categoría del ingreso, grupo genérico del ingreso, sub genérica del ingreso y específica del ingreso, la misma que debe:

- a) Recoger la oportunidad y la disponibilidad mensual de los ingresos, por cada fuente de financiamiento, siendo importante considerar la información estadística, proyecciones y estacionalidades sobre el nivel mensual de recaudación, captación u obtención de los diferentes fondos públicos que

---

(12) Artículo 6 de la Directiva N° 003- 2007- EF/76.1. Directiva para la ejecución presupuestaria, de fecha 21 de enero de 2007.

administra el pliego, de tal forma que el pliego pueda desarrollar adecuadamente la programación mensual de gastos.

- b) Tener presente las disposiciones legales y administrativas para su recaudación, captación u obtención, que incidan en los recursos vinculados a las fuentes de financiamiento: recursos directamente recaudados y recursos determinados en los rubros: canon y sobre canon, regalías, rentas de aduanas y participaciones, fondo de compensación municipal, impuestos municipales y contribuciones a fondos, de ser el caso.
  
- c) Considerar las especificaciones operativas respecto a la oportunidad de los desembolsos, de acuerdo a los contratos y convenios suscritos cuando se trate de la fuente de financiamiento donaciones y transferencias, y adicionalmente, conforme a los programas anuales de desembolso externo e interno, cuando se trate de la fuente de financiamiento recursos por operaciones oficiales de crédito.

## **B) LA PROGRAMACIÓN MENSUAL DE GASTOS**

La programación de gastos se efectúa a nivel de fuentes de financiamiento, rubro, función, programa, subprograma, actividad,

proyecto, componente, meta presupuestaria, categoría del gasto, grupo genérico de gasto y específica del gasto, la misma que debe considerar lo siguiente:

- a) La oportunidad y cuantía cierta o aproximada de los gastos a ejecutar durante el año fiscal conforme a las obligaciones asumidas por el pliego, en materia de personal, bienes (de consumo o de capital), servicios y obras en general, así como los gastos sin contraprestación que se realicen en el marco legal vigente, conceptos todos que deben estar previstos, previo a su ejecución, en el presupuesto institucional de la entidad; asimismo, considera el gasto relativo al servicio de la deuda y suscripción de acciones y contribuciones a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, sujeto al cronograma previsto para su atención; los organismos que tienen como fin orientar los fondos públicos al ámbito social, en las áreas de salud, educación y programas sociales, así como los gastos de animadoras, alfabetizadores y obreros de campaña agrícola, de acuerdo a los períodos de vigencia de los respectivos contratos, deben considerar los fondos públicos en la oportunidad y en las magnitudes pertinentes para su ejecución.

Los pliegos que tengan unidades ejecutoras cuyas programaciones mensuales de gastos se encuentren sujetas a

determinados lineamientos de política sectorial, la oficina de presupuesto del pliego o la que haga sus veces debe efectuar la compatibilización correspondiente, a efectos de lograr una programación armonizada con las acciones del sector al cual se vinculan.

- b)** Las disposiciones legales y administrativas aplicables al uso de los fondos públicos provenientes de las fuentes de financiamiento: recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias y recursos determinados en los rubros: canon y sobre canon, regalías, rentas de aduanas y participaciones, fondo de compensación municipal, impuestos municipales y contribuciones a fondos, según corresponda.
  
- c)** Las obligaciones contractuales y legales, así como el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones del Estado, que contiene los bienes (de consumo y de capital), servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal con cargo al monto presupuestado en la respectiva categoría del gasto (gastos corrientes, gastos de capital y servicio de la deuda) y grupo genérico de gastos, de acuerdo al clasificador de los gastos públicos; para tal efecto, se toma en cuenta lo siguiente:

- **Gastos en personal y sus cargas sociales.**

Debe tomar en cuenta las obligaciones mensuales de enero a diciembre del personal nombrado y contratado (con vínculo laboral) conforme al contrato o resolución, las mismas que se reflejan en la planilla correspondiente, incluyendo las respectivas cargas sociales (tales como aportes a EsSalud, cargas previsionales, entre otros).

Los aguinaldos, gratificaciones de fiestas patrias, navidad y la bonificación de escolaridad se programan conjuntamente con la planilla de julio, diciembre y febrero, respectivamente. Los gastos variables y ocasionales que se puedan prever cuya ejecución están sujetos al acto administrativo respectivo, se programan en la oportunidad que corresponda; de ser el caso, para efecto de los gastos en materia de personal de naturaleza estacional, con ocasión de cursos de verano, la programación mensual de gastos debe contemplar las obligaciones contractuales respectivas para la atención de las planillas correspondientes durante el período que dure el evento, en el caso de los pliegos que tengan previsto dicho concepto dentro de su crédito presupuestario determinado para el año fiscal.

Cuando se trate de los gastos variables y ocasionales la determinación de las bonificaciones, beneficios y demás conceptos remunerativos (tales como la asignación por 25 y 30 años de servicios, subsidios por fallecimiento y gastos de sepelio y luto y vacaciones trucas, entre otros) que perciben los funcionarios, directivos y servidores, otorgados en base al sueldo, remuneración o ingreso total son calculados en función a la remuneración total permanente

- **Gastos en Pensiones.**

Debe tomar en cuenta las obligaciones de pensiones de enero a diciembre conforme a la resolución otorgada en el marco de la legislación respectiva; dicho rubro de gasto contempla la atención de aguinaldos y gratificaciones de fiestas patrias, navidad y la bonificación de escolaridad que serán otorgados, conjuntamente con la planilla de pensiones los meses de julio, diciembre y febrero, respectivamente. Los gastos variables y ocasionales sujetos al acto administrativo respectivo, se programan en la oportunidad que corresponda.

- **Gastos en Bienes (de consumo y de capital), Servicios y Obras.**

Debe tomar en cuenta la atención de las obligaciones conforme a las estipulaciones establecidas en el contrato por concepto de bienes (de consumo y de capital), servicios y obras (y sus respectivos cronogramas de ejecución física), contraídas en el marco de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado; dicho rubro de gasto en servicios, debe contemplar las obligaciones por concepto de tarifas de servicios básicos (luz, agua, teléfono), conforme a una distribución de consumo mensual; asimismo, debe contemplar la oportunidad y cuantía de las obligaciones originadas en los nuevos contratos de bienes, servicios y obras que se deriven del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones del Estado, de ser el caso, se debe atender los niveles de contrapartida para los proyectos financiados con endeudamiento externo y donaciones, debiendo presentar a la Dirección Nacional del Presupuesto Público la información correspondiente en el plazo que se establezca para tal efecto.

- **Gastos en subvenciones y transferencias financieras entre pliegos.**

Se toma en cuenta la oportunidad y cuantía de las subvenciones y transferencias financieras entre pliegos que se ejecuten de acuerdo a los artículos 60º y 75º de la Ley N° 28411, respectivamente. Precísase que para efecto de atender las subvenciones y transferencias financieras entre pliegos, es necesario que las mismas cuenten con el sustento legal de conformidad con los artículos 60º y 75º de la Ley N° 28411. El documento oficial para comprometer el gasto respectivo está constituido por el acto de administración que contiene el monto, oportunidad y el destino de la transferencia de los fondos públicos.

- **Otros Gastos.**

Debe contemplar las obligaciones de pagos por concepto de aportes a organismos internacionales.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- 1.- Las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas, están referidos a la falta de capacitación del personal, dificultando el logro de las metas institucionales que inciden en la evaluación presupuestaria.**

Las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas, se observa en el resultado del informe de Auditoría N° 01-2008-OCI/MPH de fecha 31 de julio de 2008, sobre la evaluación del Sistema de Control Interno; observación N° 1, se refiere a documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF, desactualizados el cual sería limitante para el

cumplimiento de las metas; en la observación N° 2, igualmente se precisa que no existe organigramas, manual de procedimientos de la función de los trabajadores por cada área; en la observación N° 5, precisa que no se lleva a cabo el concurso público de plazas, existiendo cantidad de personal contratado por favores políticos y familiares; en la observación N° 7, se explica que no existe el plan institucional de capacitación técnica al personal; en la observación N° 8, se determina la escasa participación del personal en cursos y seminarios, porque no existe evaluaciones de rendimiento y políticas de supervisión de personal.

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Cada qué tiempo recibe Ud. capacitación o especialización en el área o unidad orgánica de su trabajo?**; y a los regidores: **¿Cada qué tiempo recibe Ud. capacitación o especialización en temas de gestión municipal?**

**CUADRO N° 01 – A****CAPACITACIÓN EN SU ÁREA**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Mensualmente	1	3
b) Trimestralmente	3	6
c) Semestralmente	5	13
d) Anualmente	8	19
e) No hay políticas de capacitación	25	59
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**CUADRO N° 01 – B****CAPACITACIÓN EN TEMAS DE GESTIÓN MUNICIPAL**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Mensualmente	0	0
b) Trimestralmente	0	0
c) Semestralmente	2	14
d) Anualmente	3	29
e) No hay políticas de capacitación	6	57
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 01 - A, que el 59% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que no hay políticas de capacitación y el 19% señala que se capacita anualmente; mientras que en el Cuadro N° 01 - B, se aprecia que el 57% de los regidores señalan que no hay políticas de capacitación y el 29% indican que se capacita anualmente en temas de gestión.

También se contrasta con la ejecución de obras por toda fuente de financiamiento.

## CUADRO N° 02

### EJECUCIÓN DE OBRAS POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2006 – 2007

N°	OBRAS Y/O PROYECTOS	PIM	EJECUCIÓN	AVANCE
1	Amp. de Aulas I.E. N° 38655 MX/P de Allpachaca	3.402,00	3.401,96	100,00%
2	Amp. Sistema Desague AA.HH. Los Artesanos	27.672,00	0,00	0,00%
3	Amp. Sistema alcantarillado sector Moraspampa	42.548,00	37.548,00	88,25%
4	Const. Capilla Santa Rosa de Lima	492,00	0,00	0,00%
5	Const.cerco perimétrico de rehabilitacion de menores	3.075,00	2.016,00	65,56%
6	Const. de graderías AA.HH.Los Pinos	75.000,00	70.605,10	94,14%

7	Const. de graderías AA.HH.Piscotambo	80.000,00	65.542,20	81,93%
8	Const. de graderías AA.HH.Señor de la Picota	297.000,00	17.822,10	6,00%
9	Const. de irrigacion Patahuasi- Chaquicpampa-Vinchos	4.500,00	1.495,54	33,23%
10	Const. Inst. y equip. Centro recreacional Stgo de Pischa	2.746,66	712,60	25,94%
11	Const. Parque San José de Tiillas	4.500,00	4.499,96	100,00%
12	Const. Pistas y veredas 3ra cuadra 7 de Abril	61.500,00	54.311,23	88,31%
13	Const. Pistas y veredas Ciudad de las Américas	250.000,00	0,00	0,00%
14	Const. Pistas y veredas Jr. César Vallejo	120.000,00	0,00	0,00%
15	Const. Pistas y veredas Jr. Esmeralda	150.000,00	0,00	0,00%
16	Const. Pistas y veredas y Hab. Áreas Verdes Av. Aviación	190.017,00	175.225,16	92,22%
17	Const. Pistas y veredas y Hab. Jr. Juan Scarsi	127.634,00	19.868,50	15,57%
18	Const. Redes eléctricas del Dist. De Quinua	57.060,00	57.059,50	100,00%
19	Const. Sistema Abast. Agua Potable V. Hermoza	174.000,00	113.095,48	65,00%
20	Const. Sistema Abast. Agua Potable y letrinas Mollepata	97.069,00	0,00	0,00%
21	Const. Terminal terrestre	2.950.000,00	1.906.322,67	64,62%
22	Culm. Via arterial Alameda Valdelirios Puente Nuevo	518.479,00	48.065,21	9,27%
23	Cumplimiento del Laudo Arbitral	105.102,00	105.101,90	100,00%
24	Electrificación de 14 comunidades del distrito de Ocos	1.954,00	0,00	0,00%
25	Inst.Red de alcantarillado AA.HH. Wari Accopampa	81.500,00	72.079,20	88,44%
26	Mej. Y Rehab. Obras de infraestructura OIS	283.200,00	76.902,98	27,16%

27	Pavimentación Av. Arenales	340.898,00	17.449,75	5,12%
28	Pavimentación Av. Simón Bolívar	207.146,00	171.483,25	82,78%
29	Pavimentación Av. Simón Bolívar (N/E 10)	2.985,00	2.984,90	100,00%
30	Pavimentación Av. Universitaria	594.160,00	594.159,79	100,00%
31	Pavimentación Calle Real y Jr. Los Rosales	397,00	0,00	0,00%
32	Pavimentación Calles AA.HH. Nery García y 16 de abril	92.854,00	80.907,11	87,13%
33	Pavimentación Calles AA.HH. Nery García y 16 de abril NEA	657,00	657,00	100,00%
34	Pavimentación Jr. Los Álamos	135.980,00	3.745,03	2,75%
35	Pavimentación Jr. Puno	66.880,00	34.987,67	52,31%
36	Pavimentación Jr. Tomás Ubilluz	155.435,00	0,00	0,00%
37	Pavimentación Prolongación Manco Cápac	195.634,00	35.842,83	18,32%
38	Rehab. de pistas y veredas Centro Histórico	399.336,00	145.571,67	36,45%
39	Rehaz. Del Palacio Municipal	136.721,53	136.721,53	100,00%
40	Rehab.Inst. Educativa Inicial N° 319 Santa Ana NEA 09	1.566,00	1.565,62	99,98%
41	Rehab.Inst. Educativa Inicial N° 319 Santa Ana	67.042,00	36.251,75	54,07%
42	Rehaz. Parque Mariscal Cáceres – Magdalena	80.817,00	80.813,72	100,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>8.186.959,19</b>	<b>4.174.816,91</b>	

De la evaluación y análisis efectuado al cuadro N° 02, en general se ejecutaron S/. 4.174.816,91 que representa el 51% del total de obras según el PIM que es de S/. 8.186.959,16; en consecuencia se observa que no se está cumplimiento con las metas institucionales.

De las cuales el 33% está proyectado a ejecutarse en un período de 01 año y el 67% en un período de 02 años.

Del cuadro N° 02, sobre la ejecución de obras también se puede determinar:

**CUADRO N° 02.1**

<b>ESTADO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Concluidas	9	22%
Avance mayor a 50%	14	33%
Avance menor a 50%	10	24%
Sin avance	6	14%
Anuladas	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

En el cuadro N° 02.1, se puede observar que el 22% de las obras ya están concluidas, el 33% tienen un avance mayor a 50%, el 24% tienen un avance menor a 50%, el 14% se encuentran sin avance y el 7% fueron anuladas.

Sobre las políticas de Control Interno se observa que no existen en la Municipalidad Provincial de Huamanga debido a que no se tienen claro los lineamientos generales de Control Interno;

sólo responden a la tradición institucional; no se está implantando de acuerdo a las normas sino de acuerdo al criterio de cada responsable de área. En lo que respecta a las órdenes de Control Interno, las funciones asignadas al personal de cada gerencia se observa que se duplica dichas funciones, porque no se cuenta directivas de Control Interno.

En cuanto a los procedimientos de Control Interno se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿En qué momento se debería realizar el Control Interno, para propiciar el uso transparente y eficaz de los recursos?**

#### CUADRO N° 03 – A

##### MOMENTO DEL CONTROL INTERNO

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a) Antes de la ejecución de gastos	30	54
b) Durante la ejecución de gastos	22	39
c) Después de la ejecución de gastos	4	7
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

**CUADRO N° 03 – B****MOMENTO DEL CONTROL INTERNO**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Antes de la ejecución de gastos	11	47
b) Durante la ejecución de gastos	8	33
c) Después de la ejecución de gastos	5	20
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 03 – A, que el 54% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que el momento del Control Interno es antes de la ejecución de gastos y el 39% indican durante la ejecución de gastos; mientras que en el Cuadro N° 03 – B, explica que el 47% de los regidores señalan que el momento del Control Interno es antes de la ejecución de gastos y el 33% indican durante la ejecución de gastos; en la Municipalidad Provincial de Huamanga existe control previo solamente en la Oficina de Administración y Finanzas y en la Unidad de Logística.

No existen decisiones de Control Interno, básicamente por el desconocimiento de las Normas de Control Interno de parte de los

funcionarios y servidores públicos, motivo por el cual no existen mecanismos de Control durante la ejecución de gastos. En consecuencia las políticas, órdenes, procedimientos y las decisiones de Control Interno no se aplican como debe ser, lo que dificulta el cumplimiento de las metas institucionales.

El OCI por restricciones presupuestales no cuenta con personal establecido en el CAP de la institución, limitante para su funcionamiento óptimo, la condición laboral en la que se desenvuelven es inestable que no permite la realización de un trabajo continuo y retrasa el cumplimiento de las acciones y actividades de control programadas en el Plan Anual de Control aprobadas con Resolución de Contraloría para cada año.

También se contrasta con los cuadros N° 04 y 05, de la EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DEL GASTO PERÍODOS: 2006-2007.

## CUADRO N° 04

## EJECUCIÓN DE GASTOS POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

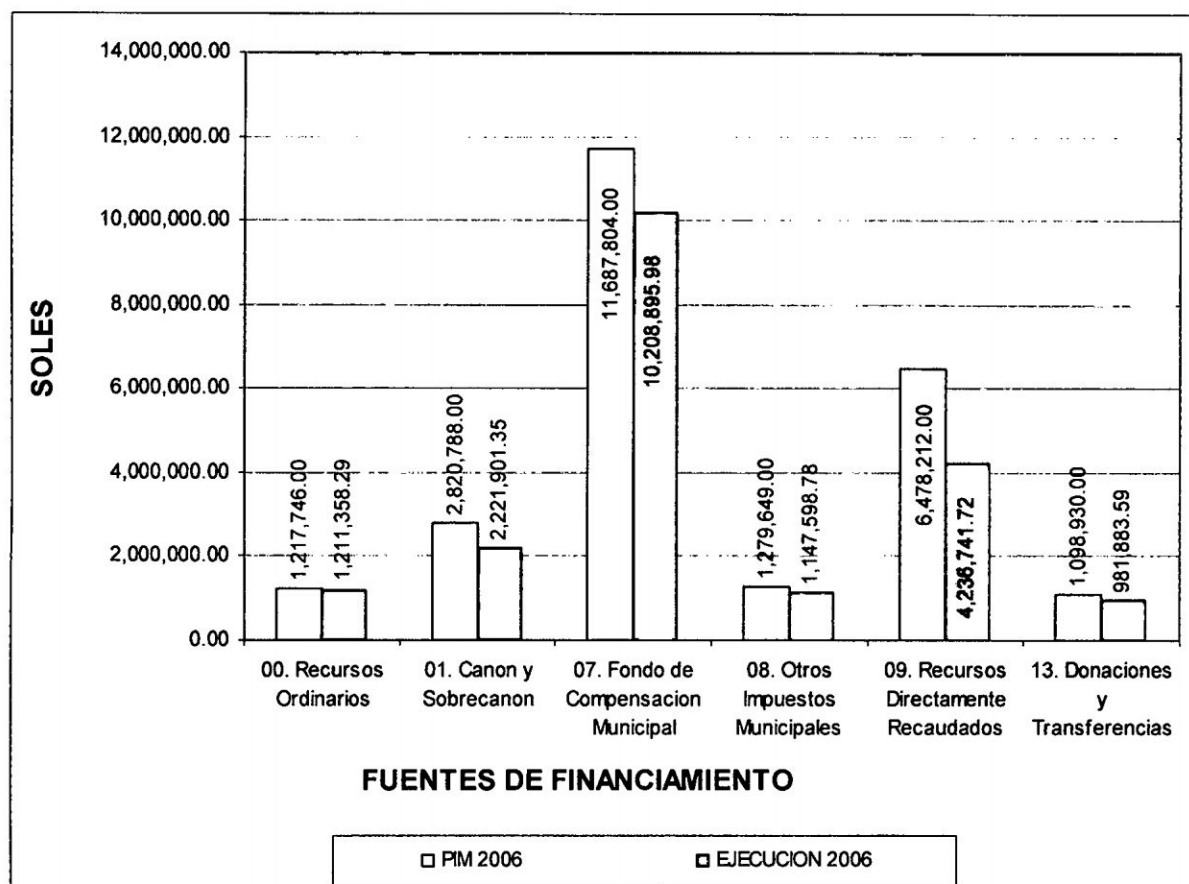
PERÍODO 2006

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIM 2006	EJECUCIÓN 2006	SALDO
00. Recursos Ordinarios	1,217,746.00	1,211,358.29	6,387.71
01. Canon y Sobre canon	2,820,788.00	2,221,901.35	598,886.65
07. Fondo de Compensación Municipal	11,687,804.00	10,208,895.98	1,478,908.02
08. Otros Impuestos Municipales	1,279,649.00	1,147,598.78	132,050.22
09. Recursos Directamente Recaudados	6,478,212.00	4,236,741.72	2,241,470.28
13. Donaciones y Transferencias	1,098,930.00	981,883.59	117,046.41
<b>TOTAL</b>	<b>24,583,129.00</b>	<b>20,008,379.71</b>	<b>4,574,749.29</b>

Fuente: PIM 2006, Reportes de ejecución de gastos 2006

## GRÁFICO N° 01

**COMPARACIÓN DEL PIM 2006 Y LA EJECUCIÓN DE GASTOS POR  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO**



En el cuadro N° 04 y gráfico N° 01, respecto a la ejecución del gasto; el PIM 2006, programó S/.24,583,129.00 de los cuales se ejecutó S/.20,008,379.71, existiendo un saldo de S/.4,574,749.29.

## CUADRO N° 05

## EJECUCIÓN DE GASTOS POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

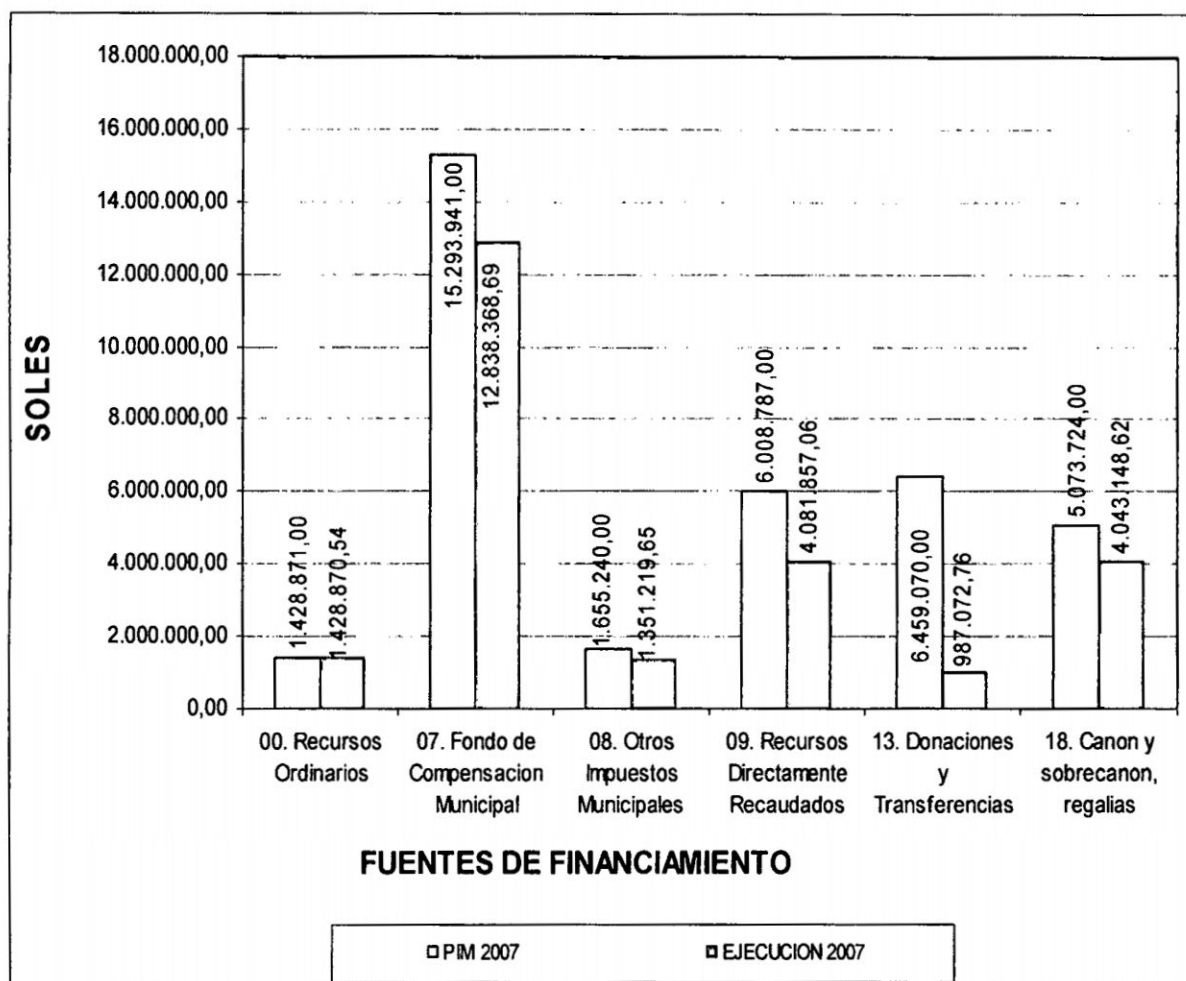
## PERÍODO 2007

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIM 2007	EJECUCIÓN 2007	SALDO
00. Recursos Ordinarios	1,428,871.00	1,428,870.54	0.46
07. Fondo de Compensación Municipal	15,293,941.00	12,838,368.69	2,455,572.31
08. Otros Impuestos Municipales	1,655,240.00	1,351,219.65	304,020.35
09. Recursos Directamente Recaudados	6,008,787.00	4,081,857.06	1,926,929.94
13. Donaciones y Transferencias	6,459,070.00	987,072.76	5,471,997.24
18. Canon y sobre canon, regalías	5,073,724.00	4,043,148.62	1,030,575.38
<b>TOTAL</b>	<b>35,919,633.00</b>	<b>24,730,537.32</b>	<b>11,189,095.68</b>

Fuente: PIM 2007, Reportes de ejecución de gastos 2007

## GRÁFICO N° 02

**COMPARACIÓN DEL PIM 2007 Y LA EJECUCIÓN DE GASTOS POR  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO**



En el cuadro N° 05 y gráfico N° 02, respecto a la ejecución del gasto; el PIM 2007, programó S/.35,919,537.00 de los cuales se ejecutó S/.24,730,537.32, existiendo un saldo de S/.11,189,095.68.

**2.- Las estructuras utilizadas en el Control Interno no son evaluados, por lo que el calendario de compromisos se determina sin tener en cuenta la adecuada previsión de gastos, generando dificultades en la distribución de los recursos por cada periodo.**

Los métodos, planes y procedimientos no son evaluados, tal como se observa en el resultado del Informe de Auditoría N° 01-2008-OCI/MPH de fecha 31 de julio de 2008, sobre la evaluación del Sistema de Control Interno; en la observación N° 9 explica que no hay procedimientos de control previo al compromiso de gastos, haciendo que se efectúe de manera incorrecta la aplicación de las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, no contándose con información actualizada sobre los saldos presupuestales, y de los montos comprometidos que permanecen pendiente de ejecución; pues no hay control de los compromisos de gasto, es importante que exista un nivel de revisión interna que verifique que la operación que se compromete corresponde a la naturaleza del gasto previsto en el programa, actividad o proyecto del presupuesto autorizado y si existe disponibilidad presupuestal suficiente para cubrir el monto solicitado.

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Quiénes verifican las**

**estructuras (planes, métodos, procedimientos) utilizados en el Control Interno?**

**CUADRO N° 06 – A**

**VERIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE CONTROL**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) El alcalde	3	6
b) Los regidores	4	10
c) Los servidores públicos	11	26
d) Ninguno	24	58
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**CUADRO N° 06 – B**

**VERIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE CONTROL**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) El alcalde	2	14
b) Los regidores	2	14
c) Los servidores públicos	2	14
d) Ninguno	5	58
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

El cuadro N° 06 - A, permite explicar que el 58% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que ninguno verifica las estructuras y el 26% indican los servidores públicos; mientras que en el cuadro N° 06 - B explica que el 58% de los regidores señalan también que ninguno verifica las estructuras y el 14% indican que se comparte entre: el alcalde, los regidores y los servidores públicos.

También se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Por qué cree Ud. que existe incapacidad de gastos?**

#### CUADRO N° 07 – A

##### PORQUÉ LA INCAPACIDAD DE GASTOS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a) Por la escasez de perfiles de proyectos de inversión	14	25
b) Por la rigurosidad del SNIP	12	22
c) Por la traba y burocracia en los trámites administrativos	26	48
d) Otros	2	5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

## CUADRO N° 07 – B

## PORQUÉ LA INCAPACIDAD DE GASTOS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a) Por la escasez de perfiles de proyectos de inversión	6	27
b) Por la rigurosidad del SNIP	5	20
c) Por la traba y burocracia en los trámites administrativos	11	47
d) Otros	2	6
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 07 – A, que el 48% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que la incapacidad de gastos es por la traba y burocracia en los trámites administrativos, y el 25% precisa por la escasez de perfiles de proyectos de inversión; mientras que en el Cuadro N° 07 – B, explica que el 47% de los regidores señalan que la incapacidad de gastos es por la traba y burocracia en los trámites administrativos y el 27% indica por la escasez de perfiles de proyectos de inversión.

También se contrasta con el cuadro de análisis a los Estados Financieros.

**CUADRO N° 08**

**SALDO EN LA CUENTA 10 CAJA Y BANCOS QUE REFLEJA LA  
INCAPACIDAD DE GASTO**

<b>CUENTA</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>PERÍODO 2007</b>	<b>PERÍODO 2006</b>	<b>VARIACIÓN</b>
10	CAJA Y BANCOS			
104	Bancos Cuentas Corrientes			
104.11	Otros impuestos municipales	316.827,67	84.774,08	232.053,59
104.16	Recursos Determinados	3.274.731,67		3.274.731,67
	<b>TOTAL</b>	<b>3.591.559,34</b>	<b>84.774,08</b>	<b>3.506.785,26</b>

Fuente: Balance de Comprobación al mes de diciembre del 2007  
Auxiliar estándar al 31 de diciembre del 2007

Del análisis efectuado al cuadro N° 08, reflejan en la cuenta 10 Caja y Bancos saldos significativos por el importe de S/.3.591.559,34 desagregados en las Sub cuentas: 104.11 y 104.16 que se encuentra constituido por los saldos de CANON, FONCOMÚN Y FOCAM, evidenciando que la institución no tuvo

capacidad de gastos existiendo proyectos y expedientes técnicos viabilizados para la ejecución de obras.

En cuanto a las estructuras de Control Interno que ofrecen seguridad para lograr los objetivos es necesario señalar lo siguiente:

El ambiente de control en la Municipalidad Provincial de Huamanga, es deficiente puesto que existe rivalidad entre algunos funcionarios, que dificultan la comunicación fluida, esto básicamente por la falta de formación en valores y ética profesional, existiendo envidia en los servidores públicos y funcionarios. Se elaboró el siguiente cuadro que indica la fluidez en el trámite documentario, que muestra el nivel de comunicación y armonía en las diferentes áreas administrativas.

#### CUADRO N° 09

##### FLUIDEZ EN EL TRÁMITE ADMINISTRATIVO

ESTADO	PORCENTAJE	
	2006	2007
Documentos no derivados y/o archivados	14%	16%
Documentos retenidos burocráticamente	58%	61%
Documentos derivados inmediatamente	28%	23%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

El cuadro N° 09, permite explicar que en el año 2006 el 58% son retenidos burocráticamente, el 28% son derivados inmediatamente y el 14% no son derivados o son archivados; mientras que en el año 2007 el 61% son retenidos burocráticamente, el 23% son derivados inmediatamente y el 16% no son derivados o son archivados, en general no hay un buen ambiente de control, que dificulta la fluidez documentaria.

La evaluación de riesgos se manifiesta cuando hay rotación de personal en las diferentes áreas y que éste no se encuentre capacitado en dicha área; los riesgos se encuentran en el área de Tesorería porque no se firma la garantía para manejar los fondos de la Municipalidad, sin tener una respuesta al riesgo.

### CUADRO N° 10

#### EVALUACIÓN DE LA FRECUENCIA DE RIESGOS

ESTADO	PORCENTAJE	
	2006	2007
Registros inoportunos de libro bancos	38%	39%
Giros de cheque sin fondo	12%	9%
No realizar arquezos de fondos y valores	27%	31%
No realizar conciliaciones bancarias	23%	21%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El cuadro N° 10, permite explicar que durante el año 2006 hay mayores riesgos en el registro inoportuno de libro bancos que son el 38% y el 28% en no realizar arquezos de fondos y valores; mientras que durante el año 2007 en el registro inoportuno de libro bancos que son el 39% y el 31% en no realizar arquezos de fondos y valores.

No se aplica la actividad de control gerencial y la actividad de monitoreo, referidos a la evaluación de calidad de Control, por desconocimiento de las Normas de Control Interno y por último los sistemas de información y comunicación que mejoró por el uso del SIAF, pero sin que exista un Control antes de registrar en sistema.

**3.- La influencia de las acciones correctivas del Sistema de Control Interno son irrelevantes en la distribución de la cadena de gastos, ya que los gastos corrientes son mayores con respecto a los gastos de capital.**

Las medidas correctivas, tal como se observa en el Informe de Auditoría N° 01-2008-OCI/MPH de fecha 31 de julio de 2008, sobre la evaluación del Sistema de Control Interno; en la observación N° 12 explica que simplemente no se implementan y no se corrigen los errores encontrados, no se toma en cuenta y se archiva quedando sólo en documentos, por la naturaleza de que

la información es secreta y confidencial, ningún funcionario sabe las debilidades encontradas, pues sólo es de conocimiento del titular de la institución y de la OCI; además la OCI cuenta con escasos recursos humanos, que le limitan trabajar; en consecuencia se sigue cometiendo los mismos errores, haciendo que los gastos se ejecuten deficientemente, porque se puede observar que aumenta los gastos corrientes y disminuyen los gastos de capital.

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Las acciones correctivas establecidas en el Control Interno, como influye en la distribución de los gastos?**

#### CUADRO N° 11 – A

##### LAS ACCIONES CORRECTIVAS ESTABLECIDAS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a) Priorizando los proyectos de inversión	8	19
b) Incrementando los gastos de capital	3	7
c) Se considera sólo en documentos	23	55
d) Simplemente no se toma en cuenta	8	19
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

## CUADRO N° 11 – B

## LAS ACCIONES CORRECTIVAS ESTABLECIDAS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a) Priorizando los proyectos de inversión	2	14
b) Incrementando los gastos de capital	2	14
c) Se considera sólo en documentos	4	43
d) Simplemente no se toma en cuenta	3	29
<b>Total</b>	11	100

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 11 - A que el 55% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que las acciones correctivas se considera sólo en documentos y el 19% indican que simplemente no se toma en cuenta; mientras que en el Cuadro N° 11 – B, explica que el 43% de los regidores señalan que se considera sólo en documentos y el 29% indican que simplemente no se toma en cuenta.

También se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿En qué porcentaje existe capacidad de gasto en la institución, por parte de los responsables de las diferentes áreas?**

**CUADRO N° 12 – A****CAPACIDAD DE GASTO**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) De 0 a 30%	3	6
b) De 30 a 50%	15	35
c) De 50 a 80%	19	46
d) De 80 a 100%	5	13
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**CUADRO N° 12 – B****CAPACIDAD DE GASTO**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) De 0 a 30%	2	14
b) De 30 a 50%	3	29
c) De 50 a 80%	4	43
d) De 80 a 100%	2	14
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 12 – A, que el 46% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que la capacidad de gastos es de 50% a 80% y el 35% indican de 30% a 50%; mientras que en el Cuadro N° 12 – B, explica que el 43% de los regidores señalan que la capacidad de gastos es de 50% a 80% y el 29% indican de 30% a 50%.

También se contrasta con Cuadro N° 13, sobre EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO VERSUS LA EJECUCIÓN DE GASTOS.

## CUADRO N° 13

**EJECUCIÓN DE GASTOS A NIVEL DE GRUPO GENÉRICO DE  
GASTO POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO  
PERÍODO 2006**

GRUPO GENÉRICO DEL GASTO	PIM 2006	EJECUCIÓN 2006	SALDO
<b>GASTO CORRIENTE</b>	<b>12,632,606.00</b>	<b>10,473,578.08</b>	<b>2,159,027.92</b>
1. Personal y Obligaciones Sociales	6,234,794.00	4,845,164.62	1,389,629.38
2. Obligaciones provisionales	811,670.00	793,625.78	18,044.22
3. Bienes y Servicios	4,941,882.00	4,367,652.34	574,229.66
4. Otros Gastos Corrientes	644,260.00	467,135.34	177,124.66
<b>GASTO DE CAPITAL</b>	<b>10,270,067.00</b>	<b>7,855,442.49</b>	<b>2,414,624.51</b>
5. Inversiones	10,250,605.00	7,836,076.79	2,414,528.21
7. Otros Gastos de Capital	19,462.00	19,365.70	96.30
<b>SERVICIOS DE LA DEUDA</b>	<b>1,680,456.00</b>	<b>1,679,359.14</b>	<b>1,096.86</b>
8. Intereses y Cargos de la deuda	140,657.00	140,648.14	8.86
9. Amortización de la deuda	1,539,799.00	1,538,711.00	1,088.00
<b>TOTAL</b>	<b>24,583,129.00</b>	<b>20,008,379.71</b>	<b>4,574,749.29</b>

te: PIM 20Fuente: PIM 2006, Reportes de ejecución de gastos 2006

El cuadro N° 13, permite explicar que el 53% son gastos corrientes, el 39% son gastos de capital y el 8% son servicios de la deuda, en la cual se puede observar claramente que los gastos corrientes son mayores que los gastos de capital.

Finalmente se elaboró un cuadro de la situación de las acciones correctivas.

#### CUADRO N° 14

##### SITUACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS

SITUACIÓN	PORCENTAJE	
	2006	2007
Pendiente	46%	51%
En proceso	41%	39%
Concluido/implementada	6%	4%
Prescrito	7%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El cuadro N° 14, permite explicar que en el año 2006 el 46% está pendiente, el 41% en proceso, 7% prescrito, y el 6% concluido; mientras que en el año 2007 el 51% está pendiente, el 39% en proceso, 6% prescrito, y el 4% concluido, se observa en general que no se corrigen las debilidades encontradas y que no se implementan de las medidas correctivas.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

**El Control Interno incide escasamente en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga, por cuanto no se aplican de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; complementado con el desinterés del personal administrativo en el ejercicio de sus funciones, en forma transparente y con eficacia.**

El Control Interno incide escasamente en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos, por la falta de capacitación del personal existen limitaciones en la implementación de planes y programas de Control Interno que dificultan el logro de las metas institucionales; las estructuras de Control Interno no son evaluadas por los funcionarios y servidores públicos, por tal motivo no se determina la adecuada previsión de gastos en el calendario de compromisos y finalmente sobres las acciones correctivas que no son implementadas por el titular, quedando simplemente en documentos, observándose que los gastos corrientes son mayores con respecto a los gastos de capital; entonces la hipótesis queda demostrada, porque no se aplica de manera integral los procedimientos técnicos de control, además por el desinterés del personal en el cumplimiento de sus funciones.

Además según los resultados del Informe de Auditoría N° 01-2008-OCI/MPH de fecha 31 de julio de 2008, sobre la evaluación del Sistema de Control Interno; en la observación N° 6 explica que no se cuenta con personal idóneo, honesto, eficaz y eficiente; porque existen profesionales de otras ramas, que desconocen el manejo gubernamental, por ello no se cumple con las metas y objetivos; en la observación N° 10 precisa que hay escasa capacidad de gastos, porque se usa inadecuadamente el presupuesto de inversión, destinando a gastos corrientes no presupuestados.

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Cree Ud. que existe un adecuado Control Interno en las diferentes oficinas o unidades orgánicas en cuanto al cumplimiento de sus funciones?**

**CUADRO N° 15 – A**

**CONTROL INTERNO EN LAS UNIDADES ORGÁNICAS**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	18	42
b) No	24	58
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

## CUADRO N° 15 – B

## CONTROL INTERNO EN LAS UNIDADES ORGÁNICAS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a) Si	3	29
b) No	8	71
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 15 - A, que el 58% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que no existe un adecuado Control Interno en las diferentes oficinas en cuanto al cumplimiento de sus funciones, y el 42% indican que si existe un adecuado Control Interno; mientras que en el Cuadro N° 15 – B, explica que el 71% de los regidores señalan que no existe un adecuado Control Interno, y el 29% indican que si existe un adecuado Control Interno.

También se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Cómo incide el Control Interno en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos?**

**CUADRO N° 16 – A****INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Escasamente	22	52
b) Medianamente	15	35
c) Completamente	5	13
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

**CUADRO N° 16 – B****INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Escasamente	6	57
b) Medianamente	3	29
c) Completamente	2	14
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 16 – A, que el 52% de los funcionarios y servidores públicos encuestados han

respondido que el Control Interno en la optimización de los recursos incide escasamente y el 35% indican que incide medianamente; mientras que en el Cuadro N° 16 – B, explica que el 57% de los regidores señalan que el Control Interno en la optimización de los recursos incide escasamente y el 29% indican que incide medianamente.

Se formuló la encuesta con la pregunta: **¿Qué mecanismos debe proponerse para propiciar el uso eficiente de los recursos?**

#### CUADRO N° 17 – A

#### MECANISMOS PARA PROPICIAR EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a) Aplicar integralmente los procedimientos técnicos de control	18	29
b) Contar con personal especializado en el desarrollo honesto de sus funciones	19	31
c) Capacitación permanente al personal	16	27
d) Uso de manuales y guías para cumplir su función	7	11
e) Otros	1	2
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

**CUADRO N° 17 – B****MECANISMOS PARA PROPICIAR EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Aplicar integralmente los procedimientos técnicos de control	8	25
b) Contar con personal especializado en el desarrollo honesto de sus funciones	9	30
c) Capacitación permanente al personal	6	20
d) Uso de manuales y guías para cumplir su función	6	20
e) Otros	2	5
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Cuyo resultado permite explicar en el Cuadro N° 17 – A, que el 31% de los funcionarios y servidores públicos encuestados responden que para propiciar el uso eficiente de los recursos se debe contar con personal especializado en el desarrollo honesto y probo de sus funciones, y el 29% precisa aplicar integralmente los procedimientos técnicos de Control; mientras que en el Cuadro N° 17 – B, explica que el 30% de los regidores señalan que se debe contar con personal especializado en el desarrollo honesto y probo de sus funciones y el 25% indica aplicar integralmente los procedimientos técnicos de Control.

## CONCLUSIONES

1. En la Municipalidad Provincial de Huamanga no está implementado un Sistema de Control Interno en las oficinas y unidades orgánicas encargadas de la ejecución de gastos, que verifique todas las operaciones, de acuerdo a las normas técnicas y según la documentación que sustente el gasto; no existe personal idóneo y capacitado que aplique las Normas de Control Interno; pues se ha observado que no se realiza el trabajo de Control Previo, porque creen que es la Oficina de Control Institucional que debe hacerlo y dejan pasar con total negligencia e indiferencia las irregularidades, ya que no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; en consecuencia no hay un uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos, porque es escaso la incidencia del Control Interno durante la ejecución de gastos.
2. No cuenta con personal idóneo, capacitado, especializado; a falta de una selección mediante concurso público de plazas, existiendo cantidad de personal contratado por favores políticos y familiares, que en su mayoría son profesionales de otras materias, que desconocen la administración municipal, no hay políticas de capacitación técnica al personal; además que

los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF se encuentran desactualizados; por consiguiente limitan la implementación efectiva de los planes y programas, generando el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por desconocimiento y negligencia del personal en el cumplimiento de sus funciones.

3. El conjunto de planes, métodos y elementos de Control Interno no son evaluados; a falta del manual de procedimientos y guías por cada área, que describan los procedimientos específicos de manera detallada y definan las funciones del personal; entonces el calendario de compromisos que es una herramienta para el control presupuestal del gasto, se efectúe de manera incorrecta, pues no hay control de los compromisos de gasto, que permita asegurar su correcta aplicación en las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, no contándose con información actualizada sobre los saldos presupuestales disponibles y de los montos comprometidos que permanecen pendiente de ejecución; dificultando la distribución de los gastos por cada período.
4. No se implementan las medidas correctivas derivadas de la Evaluación del Sistema de Control Interno, porque el Alcalde simplemente no lo toma en cuenta, pues tales

recomendaciones se archivan, en consecuencia el trabajo es estéril. pues nadie se entera de los errores y debilidades existentes en las diferentes áreas, pues se siguen ejecutando gastos, destinando mayor presupuesto a gastos corrientes, respecto a gastos de capital; además se observa que la ejecución financiera se da en un mayor porcentaje, pero en cuanto al avance físico de obras es mínimo.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar un Sistema de Control Interno en las oficinas y unidades orgánicas, para que se verifiquen todas las operaciones y dé conformidad a la ejecución de gastos, de acuerdo a las normas técnicas; para lo cual se debe capacitar al personal en Control Interno; para realizar el trabajo de Control Previo en las diferentes áreas y no pensar que la Oficina de Control Institucional es la encargada, para así aplicar de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; haciendo que el Control Interno incida completamente en el uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos durante la ejecución de gastos.
2. Es importante que se cuente con personal idóneo, capacitado, especializado; para lo cual se debe llevar a cabo el concurso público de plazas, para evitar contratar por favores políticos y familiares a profesionales de otras materias que desconocen la administración municipal; además se deberá establecer un plan institucional de capacitación técnica obligatoria al todo el personal, por lo menos una vez al año o cuando exista modificación de las normas; que mejor si se promueve la capacitación por temas o por área; además se debe actualizar los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP,

MOF; para así poder implementar un mejor plan y programa, de esta manera cumplir con los objetivos y metas institucionales.

3. Elaborar manual de procedimientos y guías por cada área en la cual se determine la misión, las funciones del personal y los procedimientos específicos en forma detallada de todas las operaciones que se realizan, esta guía propuesta debe estar permanentemente actualizada y servirá a todo el personal que labora en cada área, y será a su vez como un elemento de instrucción para los que se incorporen a la institución; pues así ya se podrá evaluar los planes, métodos, procedimientos de Control Interno, entonces el calendario de compromisos se efectuará de manera correcta en cuanto a su aplicación en las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, y tener la información actualizada sobre los saldos presupuestales disponibles y de los montos comprometidos que permanecen pendiente de ejecución, así obtener una buena distribución de los recursos por cada período.
  
4. Implementar las medidas correctivas inmediatamente derivadas de la Evaluación del Sistema de Control Interno o informes anteriores, el Alcalde es el que debe tomar la iniciativa y ordenar que se mejoren los errores y debilidades encontrados

en cuanto al desempeño de sus funciones de los responsables de las áreas; de esta manera superar las debilidades, para que el trabajo no sea estéril, se debe hacer un seguimiento de las acciones correctivas; por esta razón se debe asignar mayor presupuesto a la Oficina de Control Institucional, para que contrate más recursos humanos y cumpla con sus actividades, según lo establecido en el Plan Anual de Control; de esta manera se deberá ejecutar los gastos, priorizando gastos de capital y disminuyendo los gastos corrientes; también se debe implantar mayor control y supervisión en la ejecución de obras, informando de manera detallada y frecuentemente desde el inicio hasta la culminación de la obra, para que la ejecución financiera concuerde con el avance físico.

**BIBLIOGRAFÍA**

- **BERNAL TORRES, César A.** Metodología de la Investigación para la Administración y Economía. Editorial Nomos. S.A. Colombia 2000.
- **HILARIO VALENZUELA, Pelayo.** Criterios operativos para hacer Tesis. Edit. Otoniel P. Palomino Flores. Ayacucho - Perú 2000.
- **ELIZONDO LÓPEZ, Arturo.** Metodología de la Investigación Contable. Editorial. ECASA. México 1994.
- **GÓMEZ MÉNDEZ, Julio.** Metodología de la Investigación de Ciencias Contables. Editorial. Nilo S.R.L. Lima 1997.
- **ALVARES ILLANES, Juan Francisco.** Auditoria Gubernamental. Instituto de Investigación el Pacífico EIRL. Lima – Perú.
- **CHAPI CHOQUE, Pedro.** Contabilidad Municipal. Editora FECAT. 2006.

- **PERÚ: CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”.
- **PERÚ: CONGRESO DE LA REPÚBLICA**  
Ley N° 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”.
- **PERÚ: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
Ley N° 28411 “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto”.
- **PERÚ: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
Ley N° 28112 “Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público”.
- **PERÚ: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
Ley N° 28411 “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto”.
- **PERÚ: CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG: Aprueban “Normas de Control Interno”.

- **PERÚ: CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
Resolución de Contraloría N° 072-98-CG: Aprueban "Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público".
- **PERÚ: CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
Resolución de Contraloría N° 152-98-CG: Aprueban "Manual, Guías de Planeamiento y Elaboración del Informe de Auditoría Gubernamental y las Guías de Papeles de Trabajo y del Auditado".

# ANEXOS

# **ANEXO N° 01**

**INFORME N° 01-2008-OCI/MPH**

**INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL  
SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**I.- INTRODUCCIÓN**

**1. ORIGEN DEL EXAMEN**

El Informe de Auditoría relacionado con la Evaluación del Sistema de Control Interno se ha efectuado en cumplimiento a nuestro Plan Anual de Control aprobado con Resolución de Contraloría N° 047-2007-CG del 10 de febrero de 2007.

**2. NATURALEZA Y OBJETIVOS DEL EXAMEN**

La presente acción de Control está orientada a lograr los siguientes objetivos:

- a) Evaluar la implantación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en las áreas administrativas de la Municipalidad, determinando el grado de solidez, confianza y efectividad, respecto a si cumplen con los objetivos para los cuales fueron establecidos en función a eficiencia, eficacia y economía.

- b) Determinar la eficacia de los Controles Internos y su incidencia en la ejecución de gastos, relacionados con el uso de los recursos y al cumplimiento de las metas y objetivos previstos.
  
- c) Efectuar el seguimiento a la implementación de las acciones correctivas de las auditorías anteriores realizadas por la Oficina de Control Interno, con la finalidad de determinar si se emprendieron mejoras por parte de los funcionarios de la Municipalidad.

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

El presente Informe se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU), las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) y demás disposiciones aplicables al efecto.

El Examen abarca los períodos comprendidos entre: el 02 de enero al 31 de diciembre del 2006 y del 02 de enero al 31 de diciembre del 2007, y se ha realizado abarcando las áreas administrativas de la entidad.

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

##### **ANTECEDENTES**

La Municipalidad Provincial de Huamanga es una entidad con personería jurídica de derecho público y goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, cuya finalidad es representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

##### **BASE LEGAL**

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

- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades y modificatorias.
- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

- Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28927 - Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007.
- Directiva N° 016-2006-EF/76.01 - "Directiva para la Programación, Formulación y Aprobación de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales para el Año Fiscal 2007"
- Resolución Directoral N° 003-2007-EF/76.01 - "Directiva para la Ejecución Presupuestaria y anexos a nivel de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local"
- Directiva N° 013-2007-EF/76.01 - "Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales para el Año Fiscal 2007"
- Texto Único Ordenado de la Ley 26850 - Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, aprobado por el Decreto Supremo N° 083-2004-PCM y su modificatoria Ley N° 28267
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG: Aprueban Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 077-99-CG: Aprueban el Código de Ética del Auditor Gubernamental del Perú.
- Resolución de Contraloría N° 072-98-CG: Aprueban Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público.

- Resolución de Contraloría N° 152-98-CG: Aprueban Manual, Guías de Planeamiento y Elaboración del Informe de Auditoría Gubernamental y las Guías de papeles de trabajo y del auditado.
- Reglamento de Organizaciones y Funciones, aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 028 – 2008- MPH/A de fecha 18 de julio del 2008.

## **5. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS**

En concordancia con la Norma de Auditoría Gubernamental NAGU 3.60 “Comunicación de Hallazgos”, aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 162-95-CG de fecha 22/09/95, modificado por Resolución de Contraloría N° 259-2000-CG de fecha 07/12/2000, los hallazgos que se revelan en el presente informe fueron comunicados a los funcionarios y servidores que han estado a cargo de la administración de la Municipalidad Provincial de Huamanga, a fin de que formulen sus aclaraciones con el debido sustento documentario pertinente, dentro del plazo señalado; los que han sido motivo de evaluación forman parte del presente informe.

## **6. MEMORANDUM DE CONTROL INTERNO**

Las consideraciones sobre la Estructura de Control Interno no revelan necesariamente todos sus aspectos que podrían ser reportables, y en consecuencia, no revelará todos los hechos que también pudieran ser considerados como debilidades y deficiencias del Control Interno, debido a la selectividad de la evaluación, siendo la administración de la Entidad la responsable de implantar y mantener un sistema eficaz de Control Interno; sin embargo, aquellas debilidades de Control Interno detectadas como resultado del Examen, han sido informados con Oficio N° 074-2008-OCI/MPH de fecha 15 de marzo del 2008, el Jefe de la OCI, remitió al señor Alcalde el Memorándum de Control Interno, a fin de que disponga las medidas correctivas pertinentes que puedan ser implantadas oportunamente para superar los hechos observados.

## **7. OTROS ASPECTOS DE IMPORTANCIA**

Se precisa que para la ejecución de la presente acción de control, se han presentado serias limitaciones relacionadas con el acceso a la información requerida, y por el principio de reserva o discreción la Oficina de Control Interno, que se encuentra prohibida de revelar información que pueda causar daño a la Entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de la OCI.

## II.- OBSERVACIONES

Como resultado de la evaluación del Sistema de Control Interno en las áreas administrativas se han determinado algunas observaciones y debilidades como se menciona a continuación:

- 1) La falta de actualización de los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF, etc. y que no cuentan con la debida Resolución Municipal que los aprueba; limita el accionar de la Municipalidad, en consecuencia las políticas de la entidad son inadecuadas en relación a la asignación de responsabilidades, pues no existe una línea definida de autoridad desde el titular hasta el último de los subordinados.
- 2) No existen organigramas, manual de procedimientos y las descripciones de la labor de los funcionarios por cada área, que definan las funciones del personal; por ello no se aplican integralmente las normas, procedimientos y directivas de control.
- 3) Incumplimiento del Plan Operativo Anual en un período determinado; pues no se cumple con las metas y objetivos previstos y resultados esperados en función a eficiencia, eficacia y economía, en consecuencia no es satisfactoria la gestión administrativa y operativa de la Municipalidad.

- 4) La deficiencia del Control Interno en abastecimiento se da en la no aplicación del criterio de economía, en la compra de bienes y contratación de servicios, al efectuarse la verificación de la documentación sustentatoria de los comprobantes de pago se apreció que algunos carecen del cuadro de cotizaciones con un mínimo de tres postores, no se evidencian algunas proformas emitidas por distintos proveedores, en consecuencia la administración no cumplió con impartir las políticas, que permitan al personal encargado de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios, para que adopte el criterio de economía en sus actividades.
- 5) No se lleva a cabo el concurso público de plazas en la Municipalidad, existiendo cantidad de personal contratado por favores políticos y familiares, y no con criterio técnico que evalúe el currículum vitae, prueba de conocimiento y entrevista personal.
- 6) No se cuenta con personal idóneo, honesto, eficaz y eficiente; porque existen profesionales de otras ramas como de la salud, ingeniería, etc., que desconocen el manejo gubernamental, por ello no se cumple con las metas y objetivos.
- 7) No existe el plan institucional de capacitación técnica de los recursos humanos, por lo menos una vez al año o cuando exista

cambio de normas; mucho menos la capacitación por temas para las áreas débiles de la Institución, medidos en términos de un bajo nivel de cumplimiento de sus obligaciones.

- 8) Escasa participación del personal en cursos y seminarios, porque no existen evaluaciones de rendimiento y políticas de supervisión de personal, que asegure el desempeño en sus labores en forma adecuada, por ende las actividades de entrenamiento son mínimas
  
- 9) La carencia de procedimientos de control previo al compromiso de gastos ha llevado a que se efectúe de manera incorrecta la aplicación de las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, no contándose con información actualizada sobre los saldos presupuestales; al revisar los documentos de gestión se ha podido determinar que no hay control de los compromisos de gasto, que permita asegurar su correcta aplicación en las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, así como mantener información actualizada sobre los saldos presupuestales disponibles y de los montos comprometidos que permanecen pendiente de ejecución. Es importante que exista un nivel de revisión interna que verifique que la operación que se compromete corresponde a la naturaleza del gasto previsto en el programa, actividad o proyecto del presupuesto autorizado, al igual que si la autorización de dicho gasto emana del nivel pertinente y si existe

disponibilidad presupuestal suficiente para cubrir el monto solicitado.

- 10)** Escasa capacidad de gastos, porque se usa inadecuadamente el presupuesto de inversión, destinando a gastos corrientes no presupuestados, a la adquisición o financiamiento de gastos no autorizados; tampoco se hace la ejecución presupuestaria de acuerdo al calendario de compromisos.
- 11)** No existe control de gastos en cada operación y no se revisa la ejecución de las inversiones y actividades de la Municipalidad, por eso a veces no está documentado (contrato, factura), y hay pagos de carácter permanente al alcalde y a los regidores por movilidad local, refrigerio, etc., entonces no se cumple el trabajo de Control Interno con efectividad.
- 12)** La falta de implementación de las medidas correctivas derivadas de la Evaluación del Sistema de Control Interno o informes anteriores; una vez presentado el Informe de Auditoría, el titular de la Institución ordena si se puede implementar o no los errores encontrados, pero simplemente no lo toma en cuenta, se archiva quedando sólo en documentos. En consecuencia, por el hecho de que la información es secreta y confidencial ningún funcionario sabe las debilidades encontradas en la

Municipalidad, pues sólo es de conocimiento de la OCI y del titular, que no se esmeran en corregir los errores encontrados, además la OCI cuenta con escasos recursos humanos que le impiden trabajar.

## II.- CONCLUSIONES

Considerando las observaciones expuestas en el presente Informe, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1) Se ha determinado que no están actualizados los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF, etc. y que no cuentan con la debida Resolución Municipal que los apruebe; esto limita el accionar de la Municipalidad, haciendo que las políticas de la entidad sean inadecuadas en relación a la asignación de responsabilidades, pues no existe una línea definida de autoridad desde el titular hasta el último de los subordinados.
- 2) Se ha determinado que no existen organigramas, manual de procedimientos y las descripciones de la labor de los funcionarios por cada área, que definan las funciones del personal; por ello no se aplican integralmente las normas, procedimientos y directivas de control.

- 3) Se ha evidenciado que la Municipalidad no cumple con el Plan Operativo Anual, por cada período determinado; por ende no cumple con las metas y objetivos previstos y resultados esperados en función a eficiencia, eficacia y economía, en consecuencia no es satisfactoria la gestión administrativa y operativa de la Municipalidad.
- 4) Se ha determinado que no se aplica el criterio de economía, en la compra de bienes y contratación de servicios, y que la administración no cumplió con impartir las políticas, que permitan al personal encargado de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios, para que adopte el criterio de economía en sus actividades; en consecuencia hay deficiencia en el Control Interno.
- 5) Se ha evidenciado que no hay concurso público de plazas en la Municipalidad, por ello existe cantidad de personal contratado por favores políticos y familiares, y no con criterio técnico que evalúe el currículum vitae, prueba de conocimiento y entrevista personal.
- 6) Se ha determinado que no se cuenta con personal idóneo, honesto, eficaz y eficiente; porque hay profesionales de otras ramas como de la salud, ingeniería, etc., que desconocen el manejo gubernamental, por ello no se cumple con las metas y objetivos.

- 7) Asimismo, no hay un plan institucional de capacitación técnica de los recursos humanos; al menos una vez al año o cuando exista cambio de normas; mucho menos existe capacitación por temas para las áreas débiles de la Institución, medidos en términos de un bajo nivel de cumplimiento de sus obligaciones.
- 8) Se ha evidenciado la escasa participación del personal en cursos y seminarios, porque no hay evaluaciones de rendimiento y políticas de supervisión de personal, que asegure el desempeño en sus labores en forma adecuada.
- 9) Se ha determinado que no hay control previo en los compromisos de gasto, por ello se efectúa de manera incorrecta la aplicación de las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, es importante que exista la revisión interna que verifique que lo comprometido corresponde a la naturaleza del gasto previsto en el programa, actividad o proyecto del presupuesto autorizado, y si existe disponibilidad presupuestal suficiente para cubrir el monto solicitado.
- 10) También se pudo determinar que no hay capacidad de gastos, por el uso inadecuado del presupuesto de inversión, destinándose a gastos corrientes no presupuestados, a la adquisición o financiamiento de gastos no autorizados; en consecuencia no se

hace la ejecución de gastos de acuerdo al calendario de compromisos.

- 11) Se ha evidenciado que no hay control de gastos en cada operación y no se revisa la ejecución de las inversiones y actividades de la Municipalidad, por ello a veces no se documenta, existiendo siempre pagos al alcalde y a los regidores por movilidad local, refrigerio, etc., entonces no se cumple el trabajo de Control Interno con efectividad.
  
- 12) Se ha evaluado que no hay un rol de implementación de las medidas correctivas derivadas de la Evaluación del Sistema de Control Interno o informes anteriores; una vez presentado el Informe de Auditoría, el titular de la Institución simplemente no lo toma en cuenta, lo archiva y queda sólo en documentos; por ser una información secreta y confidencial, ningún funcionario sabe las debilidades encontradas en la Municipalidad, pues sólo sabe el titular y los de la OCI.

#### **IV.- RECOMENDACIONES**

Teniendo en consideración las Observaciones y Conclusiones del presente Informe, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la

Contraloría General de la República, y para contribuir en la mejora de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huamanga, consideramos pertinente formular las siguientes recomendaciones:

- 1) Que los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF, etc., deben estar actualizados y aprobados bajo una Resolución Municipal; de esta manera tener definido las políticas de dirección, responsabilidad y funciones desde el titular hasta el último de los subordinados.
- 2) Se debe elaborar organigramas, manual de procedimientos, cartillas, guías de orientación al personal; que describan la labor de los funcionarios por cada área, que debería estar normado, para así aplicar integralmente las normas, procedimientos y directivas de control.
- 3) Se debe cumplir con el Plan Operativo Anual, por cada período determinado, y también con las metas y objetivos previstos y resultados esperados en función a eficiencia, eficacia y economía; para que la gestión municipal sea satisfactoria.
- 4) Que se implante un mecanismo de Control Interno en abastecimiento, para que se aplique el criterio de economía, en la compra de bienes y contratación de servicios, exigiendo que se

elabore el cuadro de cotizaciones con un mínimo de tres postores y existan proformas emitidas por los proveedores; que el personal encargado de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios adopte el criterio de economía en sus actividades y que las adquisiciones se deberán realizar en base a un cuadro anual de necesidades.

- 5) Que debe llevarse a cabo el concurso público de plazas en la Municipalidad, para que no existan favores políticos y familiares; cumplir con evaluar los requisitos mínimos: currículo vitae, prueba de conocimiento y entrevista personal.
- 6) Se debe contar con personal idóneo, honesto, eficaz y eficiente; que conozcan el manejo gubernamental y dejar de contratar profesionales de otras ramas, que cometen errores porque desconocen la administración municipal.
- 7) Se deberá establecer un plan institucional de capacitación técnica de recursos humanos, por lo menos una vez al año o cuando exista modificación de las normas; que mejor si se promueve la capacitación por temas, para las áreas más débiles de la Institución, para así mejorar el nivel de cumplimiento de sus obligaciones.

- 8) Exigir mayor participación del personal en cursos y seminarios, evaluando el rendimiento a través de políticas de supervisión del personal, que aseguren su buen desempeño laboral con criterio y creatividad.
- 9) Implementar el control previo en los compromisos de gasto, para así aplicar correctamente las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, para contar con información actualizada sobre los saldos presupuestales disponibles, por eso es importante que exista la revisión interna que verifique que la operación que se compromete corresponde a la naturaleza del gasto previsto en el programa, actividad o proyecto del presupuesto autorizado, y si existe disponibilidad presupuestal suficiente para cubrir el monto solicitado.
- 10) Incrementar la capacidad de gastos, usando adecuadamente el presupuesto de inversión, destinando a la adquisición o financiamiento de gastos autorizados; entonces se debe hacer la ejecución de gastos de acuerdo al calendario de compromisos.
- 11) Que se aplique el Control Interno a los gastos en cada operación y documentar cada desembolso; se debe revisar la ejecución de las inversiones y actividades de la Municipalidad, para que no se dé el mal uso del dinero, por el alcalde y los regidores.

- 12) Implementar las medidas correctivas derivadas de la Evaluación del Sistema de Control Interno o informes anteriores; una vez que sea presentado el Informe de Auditoría, el titular de la Institución debe tomar en cuenta y ordenar mejoras en cuanto a las debilidades encontradas en las diferentes áreas; se debe incrementar los recursos humanos en la Oficina de Control Interno, para hacer el seguimiento de las correcciones y realizar trabajos con mayor alcance según el Plan Anual.

Ayacucho, 31 de julio del 2008

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTOBAL DE HUAMANGA  
BIBLIOTECA

# **ANEXO N° 02 - A**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INSTRUCCIONES:** La presente encuesta es con la finalidad de obtener la información para desarrollar el trabajo de investigación titulado “CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DE GASTOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA, PERÍODOS: 2006 – 2007”, por favor sírvase marcar con un aspa (x) la respuesta correcta.

- 1.- ¿Cree Ud. que existe un adecuado Control Interno en las diferentes oficinas o unidades orgánicas en cuanto al cumplimiento de sus funciones?
  - a) Sí
  - b) NoPorque.....  
.....
- 2.- ¿En qué momento se debería realizar el Control Interno, para propiciar el uso transparente y eficaz de los recursos?
  - a) Antes de la ejecución de gastos
  - b) Durante la ejecución de gastos
  - c) Después de la ejecución de gastos
- 3.- ¿Considera Ud. que en la ejecución de gastos se cumple con las metas y objetivos propuestos, referido a la culminación de obras de desarrollo social?
  - a) Nunca
  - b) Ocasionalmente
  - c) Siempre
- 4.- ¿Con qué frecuencia cree Ud. que se realiza con efectividad el control de los gastos por parte de los encargados de su ejecución?
  - a) Diariamente
  - b) Mensualmente
  - c) Trimestralmente
  - d) Semestralmente
  - e) Anualmente
- 5.- ¿Durante la ejecución de gastos, se toma en cuenta los manuales o normas de procedimientos?
  - a) Siempre
  - b) Algunas veces
  - c) Nunca.
- 6.- ¿Cómo incide el Control Interno en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos?
  - a) Escasamente
  - b) Medianamente
  - c) CompletamentePorqué.....

- 7.- ¿Cuáles son las causas que limitan el adecuado cumplimiento del Control Interno?
- a) Falta de recursos humanos      b) Personal no calificado  
c) Intereses personales              d) Inmoralidad en su función  
e) Políticas de gestión
- 8.- ¿Quiénes verifican las estructuras (planes, métodos, procedimientos) utilizados en el Control Interno?
- a) El alcalde                              b) Los regidores  
c) Los servidores públicos          d) Ninguno.
- 9.- ¿Las acciones correctivas establecidas en el Control Interno, cómo influye en la distribución de los gastos?
- a) Priorizando los proyectos de inversión  
b) Incrementando los gastos de capital  
c) Se considera sólo en documentos  
d) Simplemente no se toma en cuenta.
- 10.- ¿Qué mecanismos debe proponerse para propiciar el uso eficiente de los recursos?
- a) Aplicar integralmente los procedimientos técnicos de Control  
b) Contar con personal especializado en el desarrollo honesto y probo de sus funciones  
c) Capacitación permanente al personal  
d) Uso de manuales y guías para cumplir su función  
e) Otros  
Mencione.....
- 11.- ¿En qué porcentaje existe capacidad de gasto en la Institución por parte de los responsables de las diferentes áreas?
- a) De 0 a 30%  
b) De 30 a 50%  
c) De 50 a 80%  
b) De 80 a 100%
- 12.- ¿Por qué cree Ud. que existe incapacidad de gastos?
- a) Por la escasez de perfiles de proyectos de inversión  
b) Por la rigurosidad del SNIP  
c) Por la traba y burocracia en los trámites administrativos  
d) Otros  
Mencione.....
- 13.- ¿Cada qué tiempo recibe Ud. capacitación o especialización en el área o unidad orgánica de su trabajo?
- a) Mensualmente                      b) Trimestralmente  
c) Semestralmente                      d) Anualmente  
e) No hay políticas de capacitación
- 14.- ¿Tiempo se servicios en la Municipalidad Provincial de Huamanga?
- a) Menos de 1 año                      b) De 1 a 3 años  
c) De 3 a 6 años                        d) De 6 a 10 años  
e) De 10 a más años

# **ANEXO N° 02 - B**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INSTRUCCIONES:** La presente encuesta es con la finalidad de obtener la información para desarrollar el trabajo de investigación titulado “CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DE GASTOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA, PERÍODOS: 2006 – 2007”, por favor sírvase marcar con un aspa (x) la respuesta correcta.

- 1.- ¿Cree Ud. que existe un adecuado Control Interno en las diferentes oficinas o unidades orgánicas en cuanto al cumplimiento de sus funciones?
  - a) Si
  - b) No
  - Porqué.....
- 2.- ¿En qué momento se debería realizar el Control Interno, para propiciar el uso transparente y eficaz de los recursos?
  - a) Antes de la ejecución de gastos
  - b) Durante la ejecución de gastos
  - c) Después de la ejecución de gastos
- 3.- ¿Considera Ud. que en la ejecución de gastos se cumple con las metas y objetivos propuestos, referido a la culminación de obras de desarrollo social?
  - a) Nunca
  - b) Ocasionalmente
  - c) Siempre
- 4.- ¿Con que frecuencia cree Ud. que se realiza con efectividad el control de los gastos por parte de los encargados de su ejecución?
 

a) Diariamente	b) Mensualmente
c) Trimestralmente	d) Semestralmente
e) Anualmente	
- 5.- ¿Durante la ejecución de gastos, se toma en cuenta los manuales o normas de procedimientos?
  - a) Siempre
  - b) Algunas veces
  - c) Nunca.
- 6.- ¿Cómo incide el Control Interno en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos?
  - a) Escasamente
  - b) Medianamente
  - c) Completamente
  - Porqué.....

- 7.- ¿Cuáles son las causas que limitan el adecuado cumplimiento del Control Interno?
- a) Falta de recursos humanos      b) Personal no calificado  
c) Intereses personales              d) Inmoralidad en su función  
e) Políticas de gestión
- 8.- ¿Quiénes verifican las estructuras (planes, métodos, procedimientos) utilizados en el Control Interno?
- a) El alcalde                              b) Los regidores  
c) Los servidores públicos          d) Ninguno.
- 9.- ¿Las acciones correctivas establecidas en el Control Interno, cómo influye en la distribución de los gastos?
- a) Priorizando los proyectos de inversión  
b) Incrementando los gastos de capital  
c) Se considera sólo en documentos  
d) Simplemente no se toma en cuenta.
- 10.- ¿Qué mecanismos deben proponerse para propiciar el uso eficiente de los recursos?
- a) Aplicar integralmente los procedimientos técnicos de Control  
b) Contar con personal especializado en el desarrollo honesto y probo de sus funciones  
c) Capacitación permanente al personal  
d) Uso de manuales y guías para cumplir su función  
e) Otros  
Mencione.....
- 11.- ¿En qué porcentaje existe capacidad de gasto en la Institución, por parte de los responsables de las diferentes áreas?
- a) De 0 a 30%  
b) De 30 a 50%  
c) De 50 a 80%  
b) De 80 a 100%
- 12.- ¿Por qué cree Ud. que existe incapacidad de gastos?
- a) Por la escasez de perfiles de proyectos de inversión  
b) Por la rigurosidad del SNIP  
c) Por la traba y burocracia en los trámites administrativos  
d) Otros  
Mencione.....
- 13.- ¿Cada qué tiempo recibe Ud. capacitación o especialización en temas de gestión municipal?
- a) Mensualmente                      b) Trimestralmente  
c) Semestralmente                      d) Anualmente  
e) No hay políticas de capacitación
- 14.- ¿Ha laborado anteriormente en municipalidades como servidor público?
- a) Si    b) No  
Mencione en que área.....

# **ANEXO N° 03**

### SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

1. ¿Cree Ud. que existe un adecuado Control Interno en las diferentes oficinas o unidades orgánicas en cuanto al cumplimiento de sus funciones?

GRÁFICO N° 01 – A

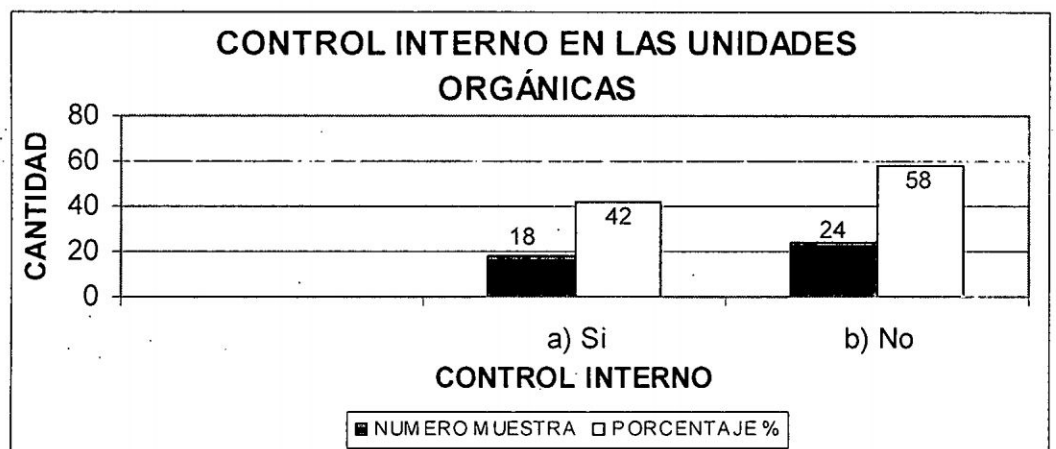
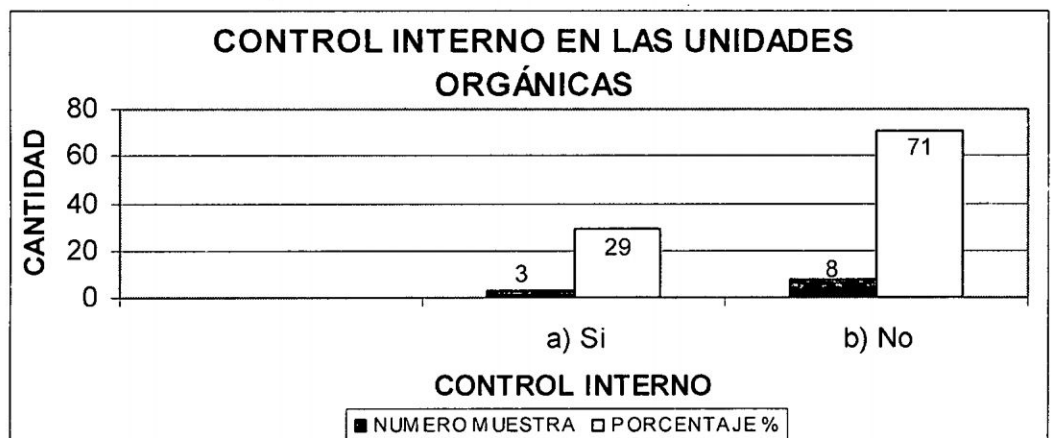


GRÁFICO N° 01 – B



2. ¿En qué momento se debería realizar el Control Interno, para propiciar el uso transparente y eficaz de los recursos?

GRÁFICO N° 02 – A

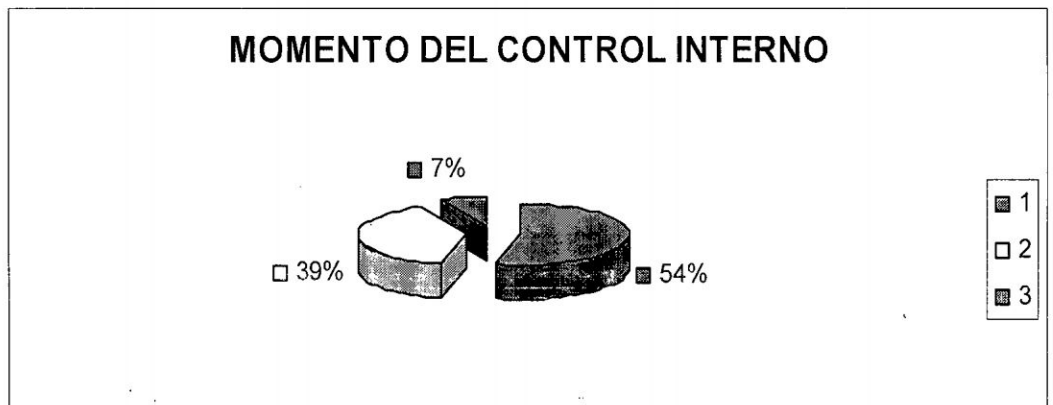
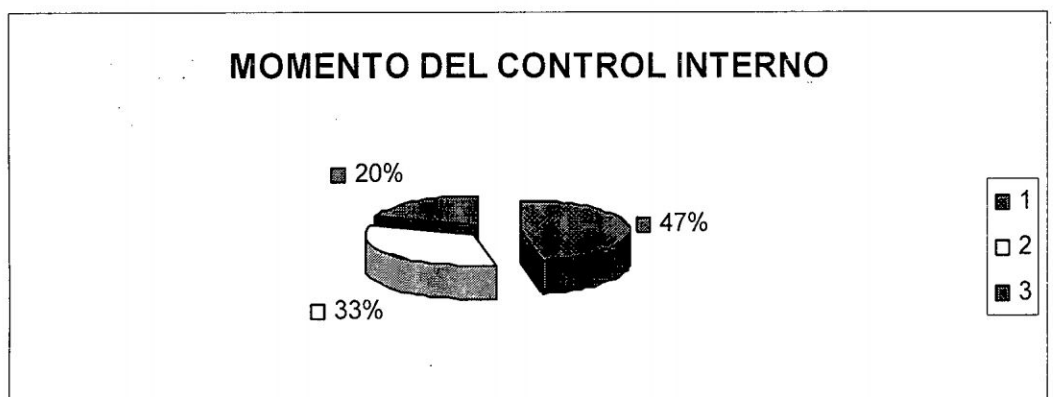


GRÁFICO N° 02 – B



3. ¿Considera Ud. que en la ejecución de gastos se cumple con las metas y objetivos propuestos, referido a la culminación de obras de desarrollo social?

GRÁFICO N° 03 – A

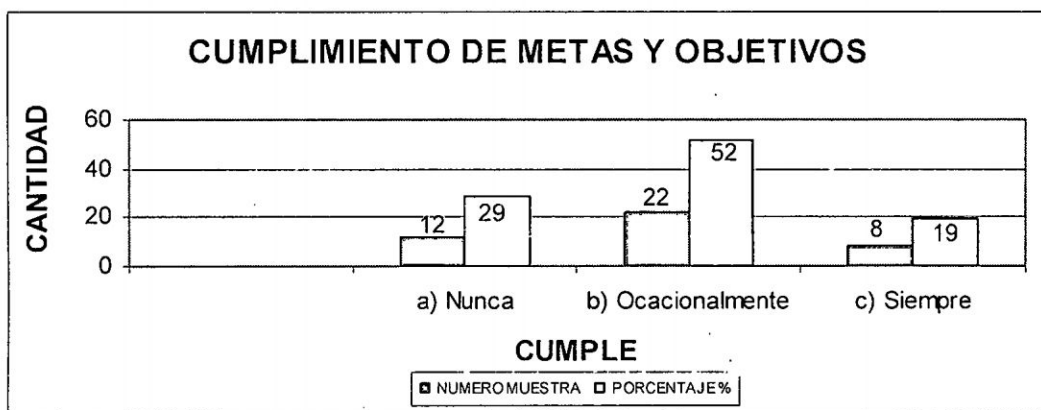
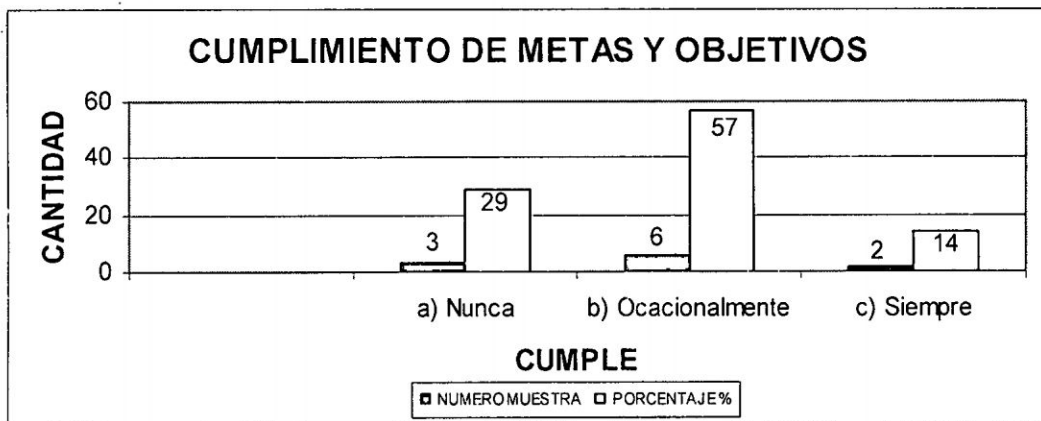


GRÁFICO N° 03 – B



4. ¿Con qué frecuencia cree Ud. que se realiza con efectividad el control de los gastos, por parte de los encargados de su ejecución?

GRÁFICO N° 04 – A

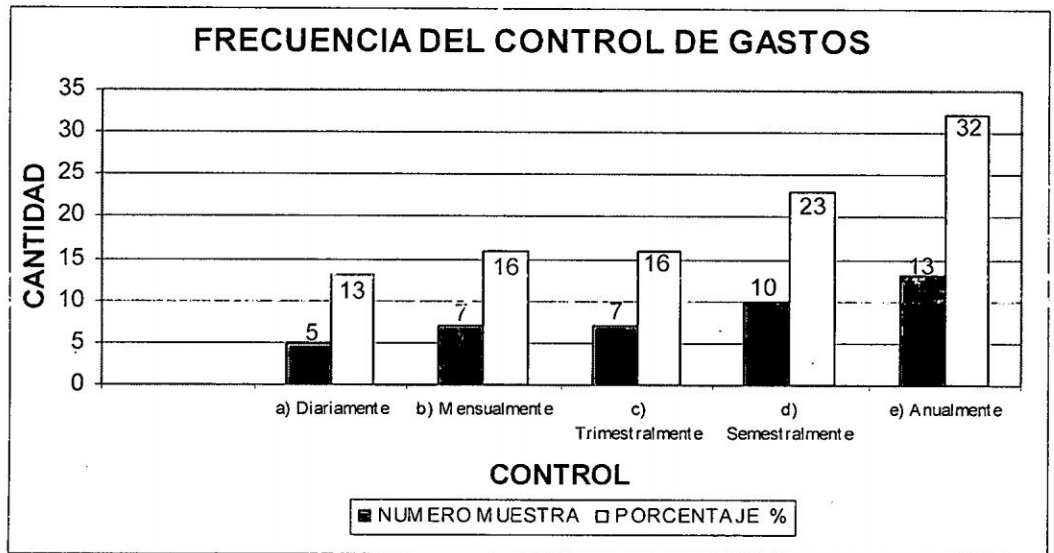
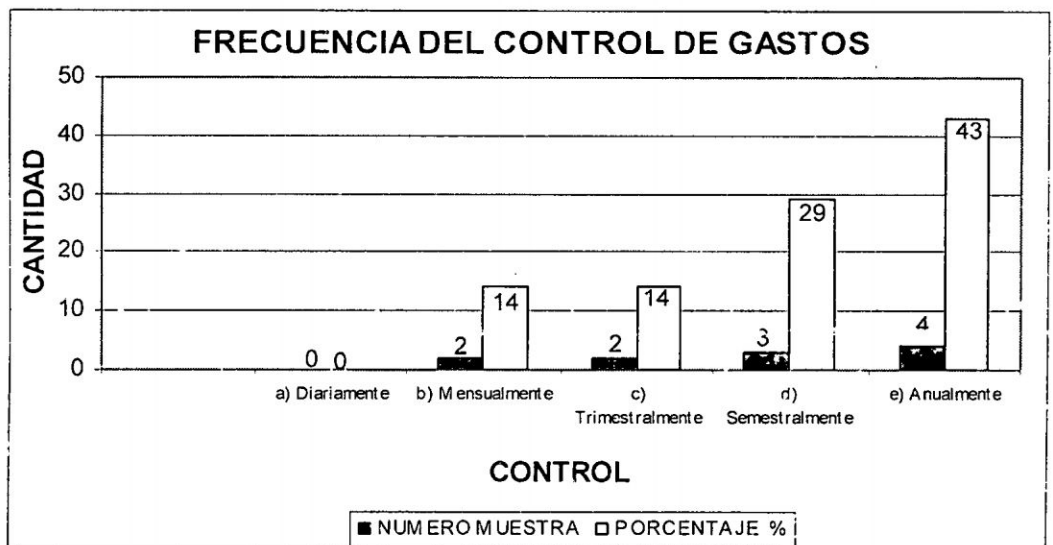


GRÁFICO N° 04 – B



5. ¿Durante la ejecución de gastos, se toma en cuenta los manuales o normas de procedimientos?

GRÁFICO N° 05 – A

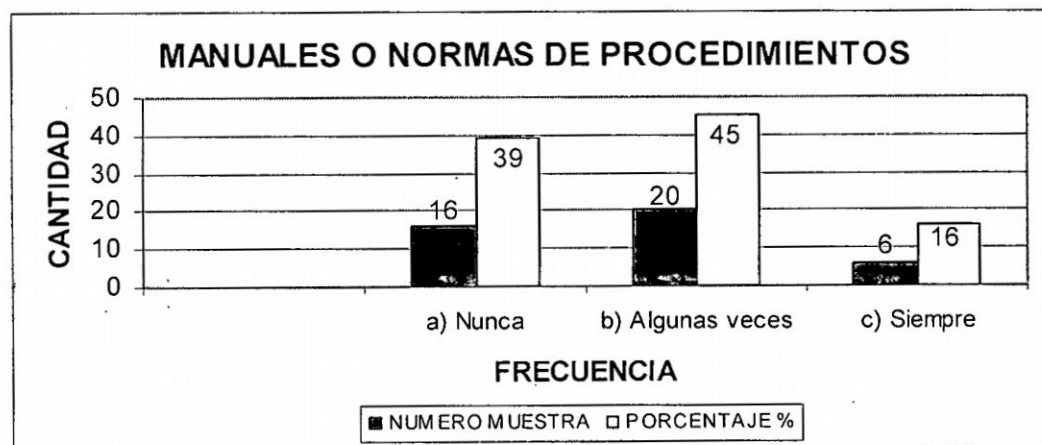
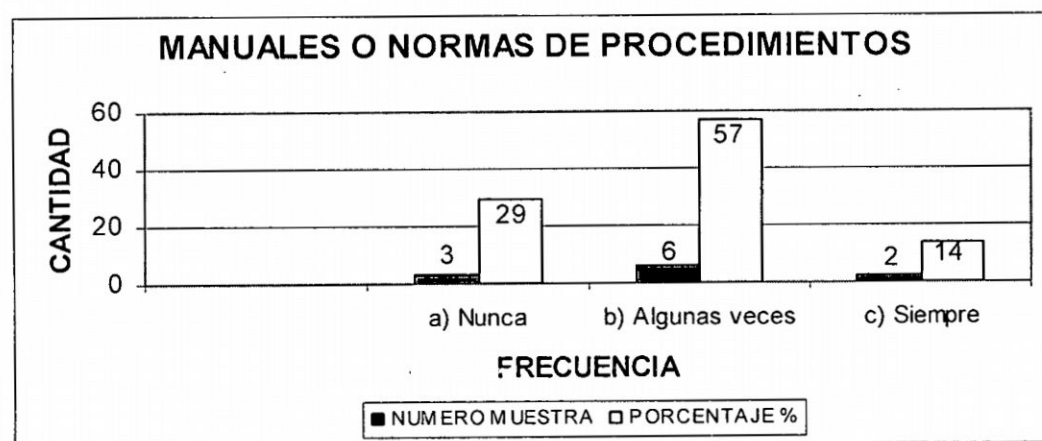


GRÁFICO N° 05 – B



6. ¿Cómo incide el Control Interno en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos?

GRÁFICO N° 06 – A

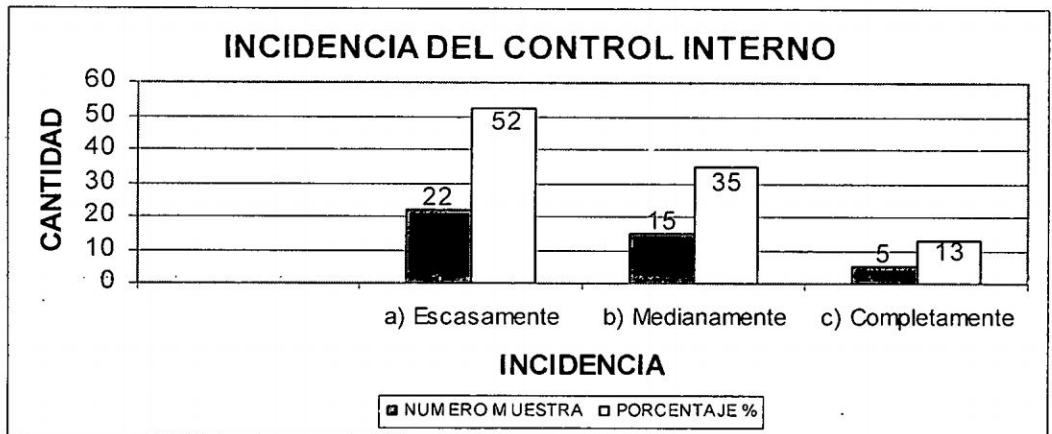
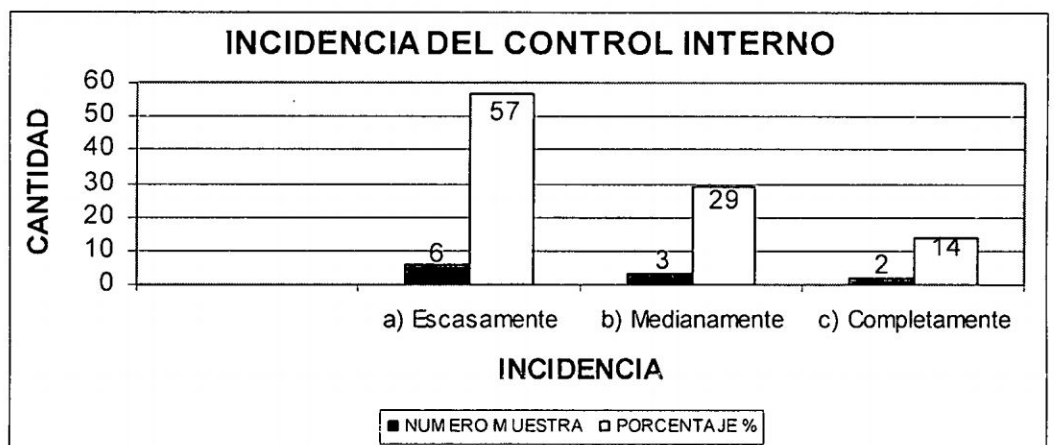


GRÁFICO N° 06 – B



7. ¿Cuáles son las causas que limitan el adecuado cumplimiento del Control interno?

GRÁFICO N° 07 – A

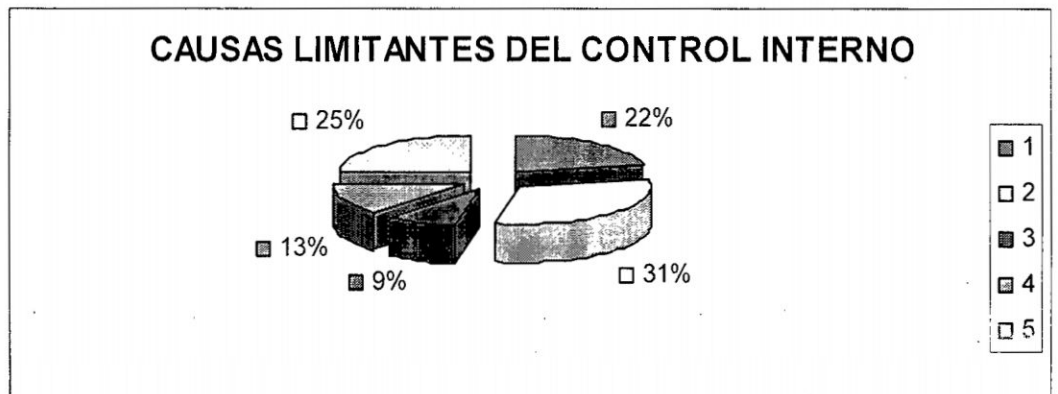
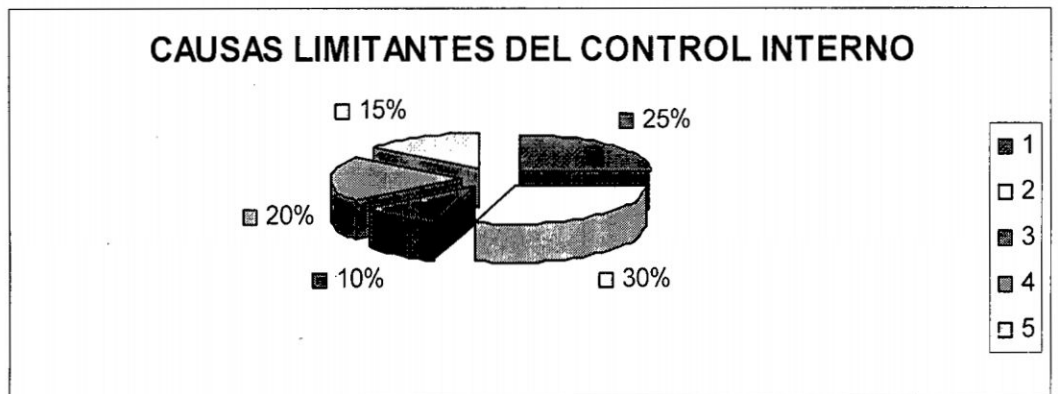


GRÁFICO N° 07 – B



8. ¿Quiénes verifican las estructuras (planes, métodos, procedimientos) utilizados en el Control Interno?

GRÁFICO N° 08 – A

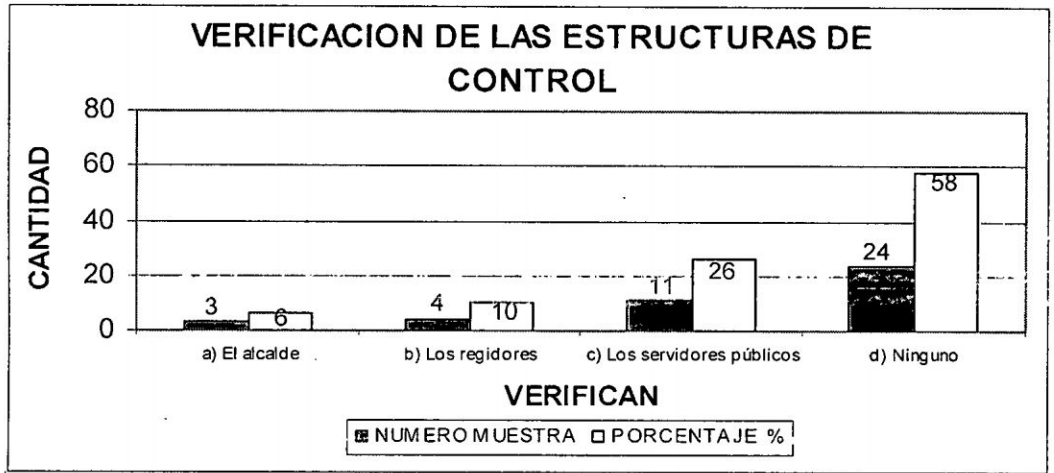
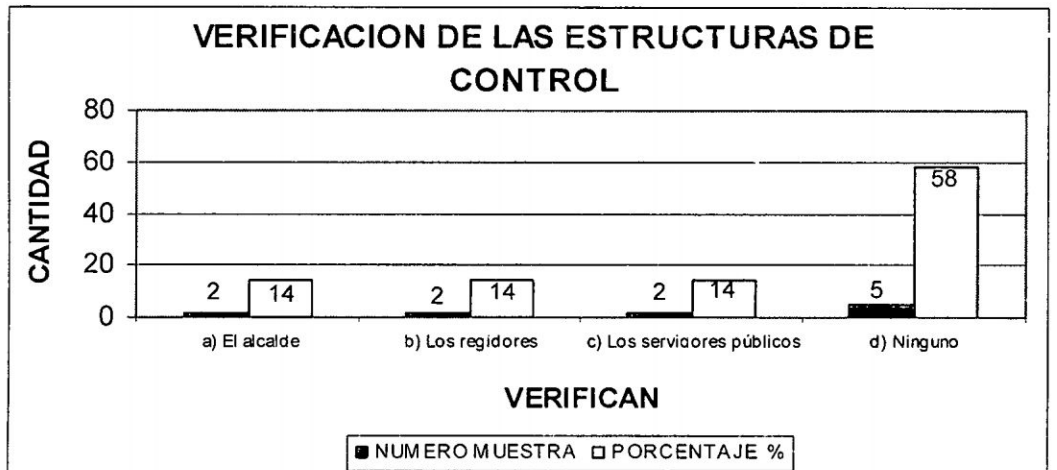


GRÁFICO N° 08 – B



9. ¿Las acciones correctivas establecidas en el Control Interno, como influye en la distribución de los gastos?

GRÁFICO N° 09 – A

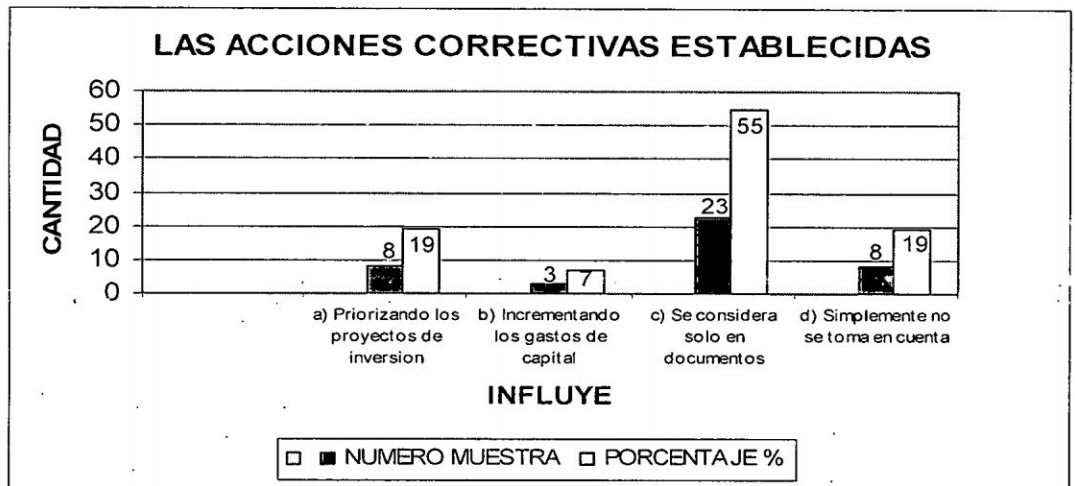
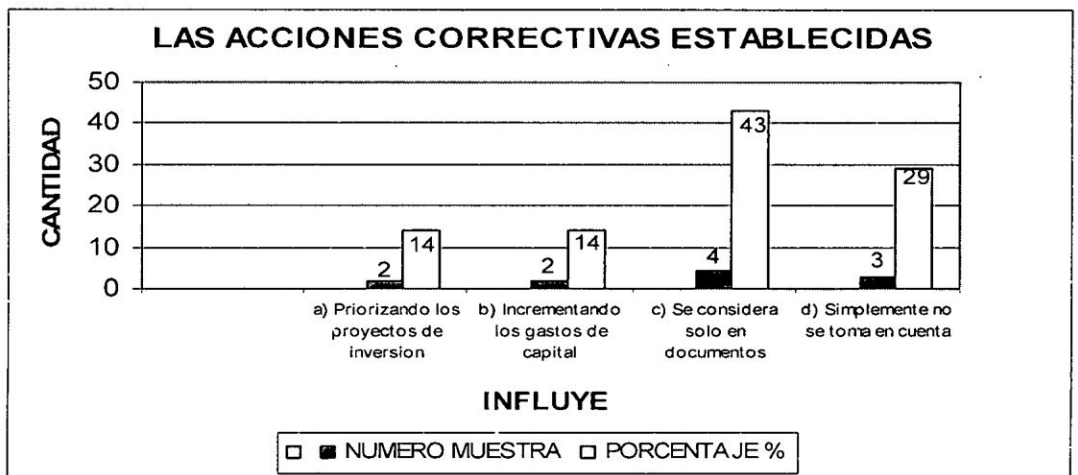


GRÁFICO N° 09 – B

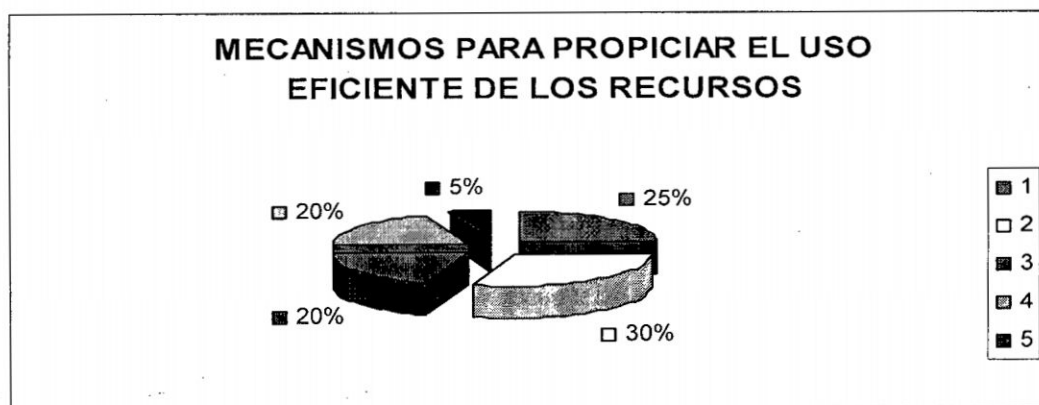


10. ¿Qué mecanismos debe proponerse para propiciar el uso eficiente de los recursos?

GRÁFICO N° 10 – A



GRÁFICO N° 10 – B



11. ¿En qué porcentaje existe capacidad de gasto en la Institución por parte de los responsables de las diferentes áreas?

GRÁFICO N° 11- A

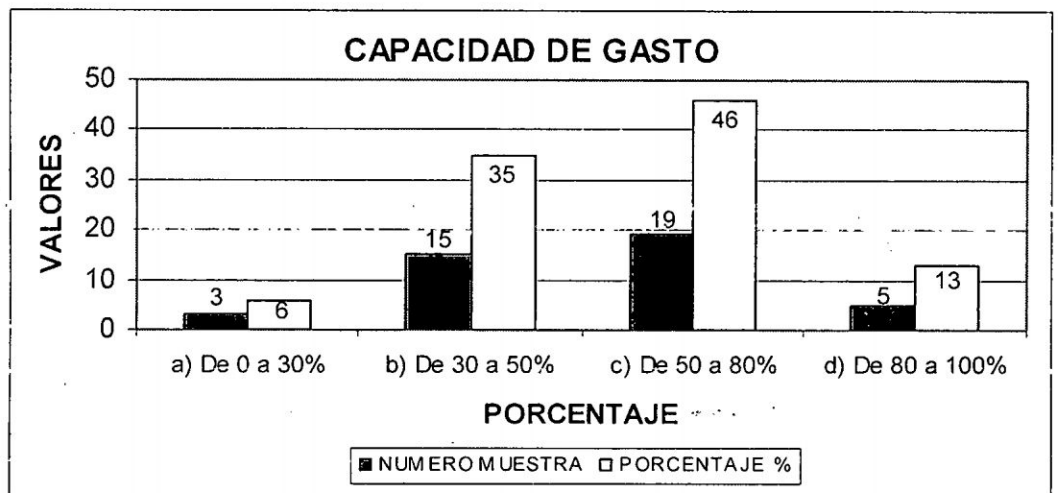
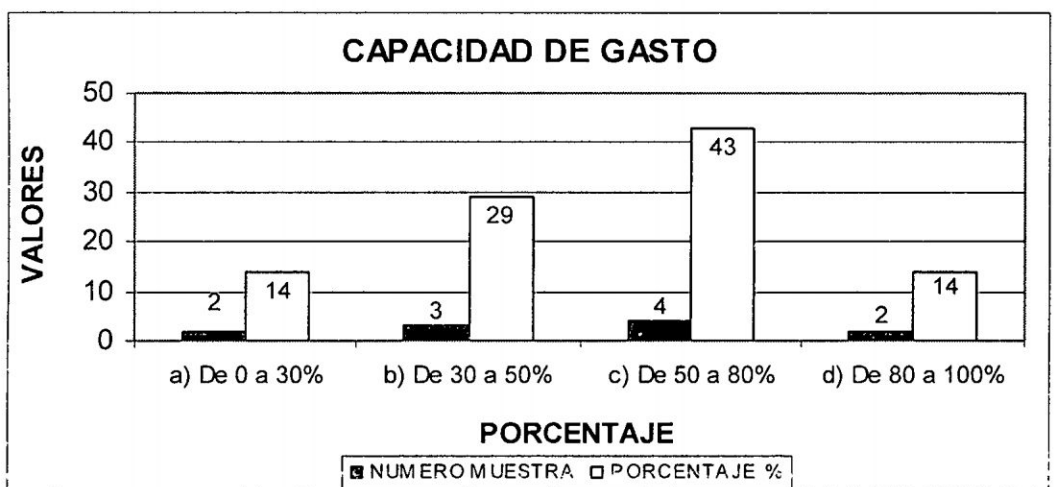


GRÁFICO N° 11 - A



12. ¿Por qué cree Ud. que existe incapacidad de gasto?

GRÁFICO N° 12 – A

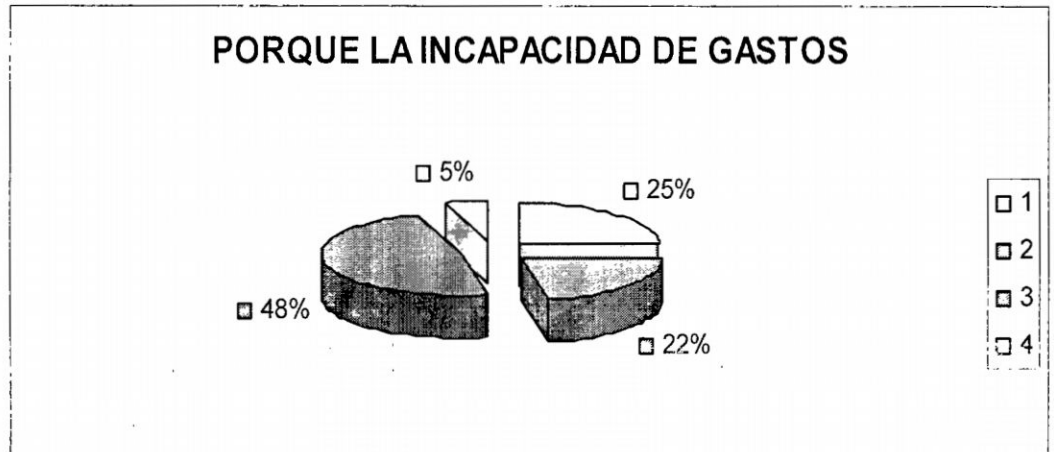
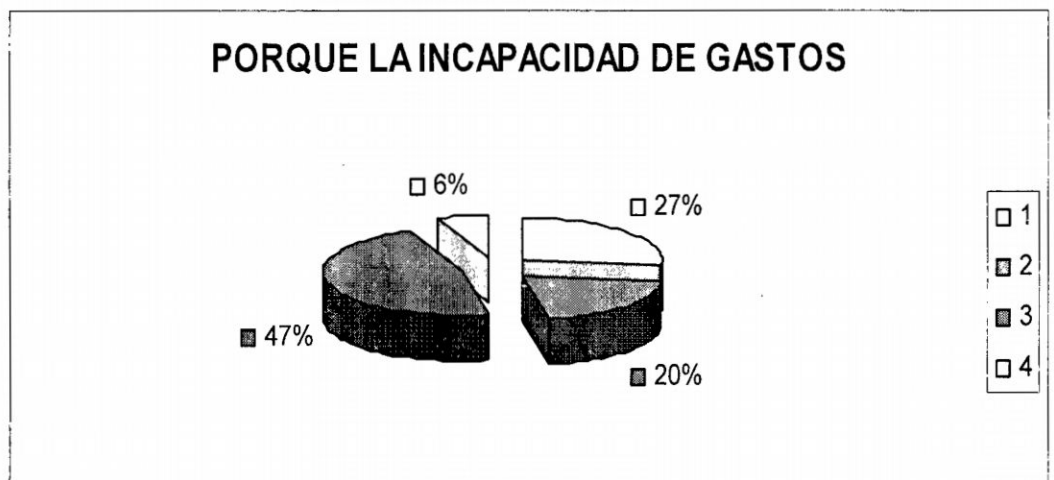
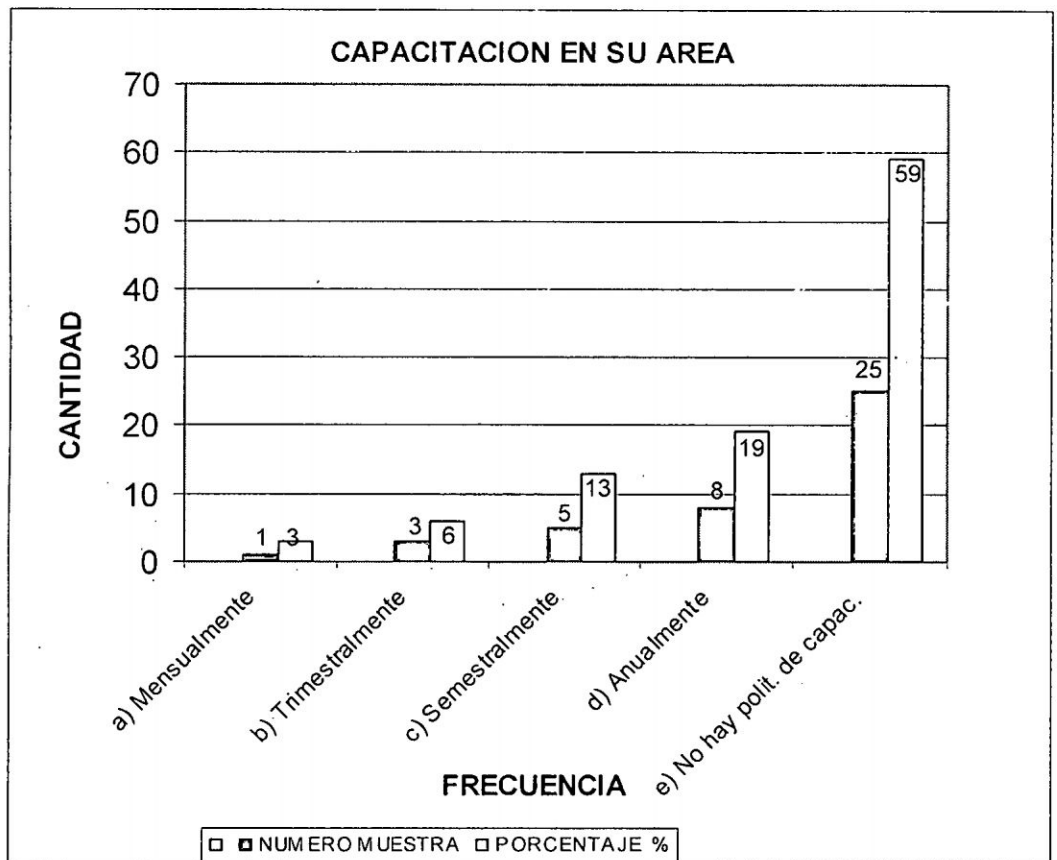


GRÁFICO N° 12 – B



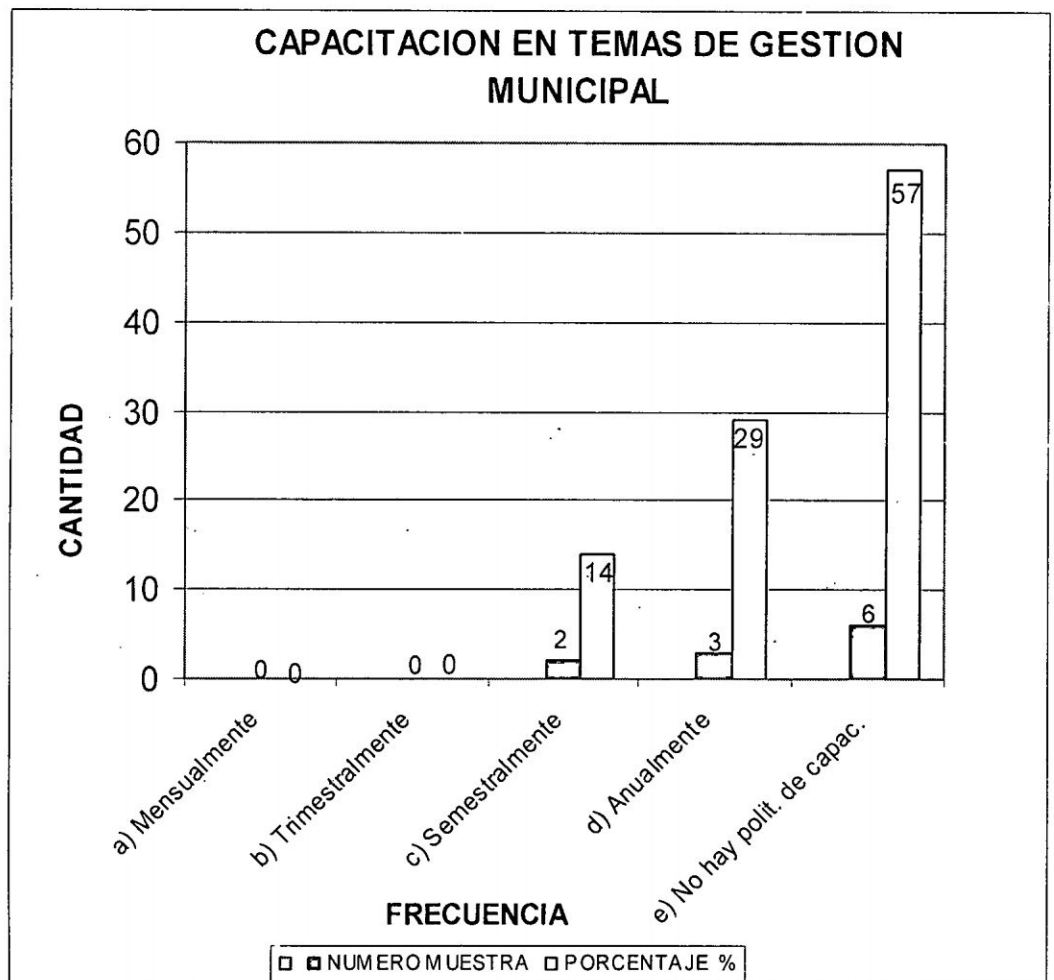
13. ¿Cada qué tiempo recibe Ud. capacitación o especialización en el área o unidad orgánica de su trabajo?

GRÁFICO N° 13 – A



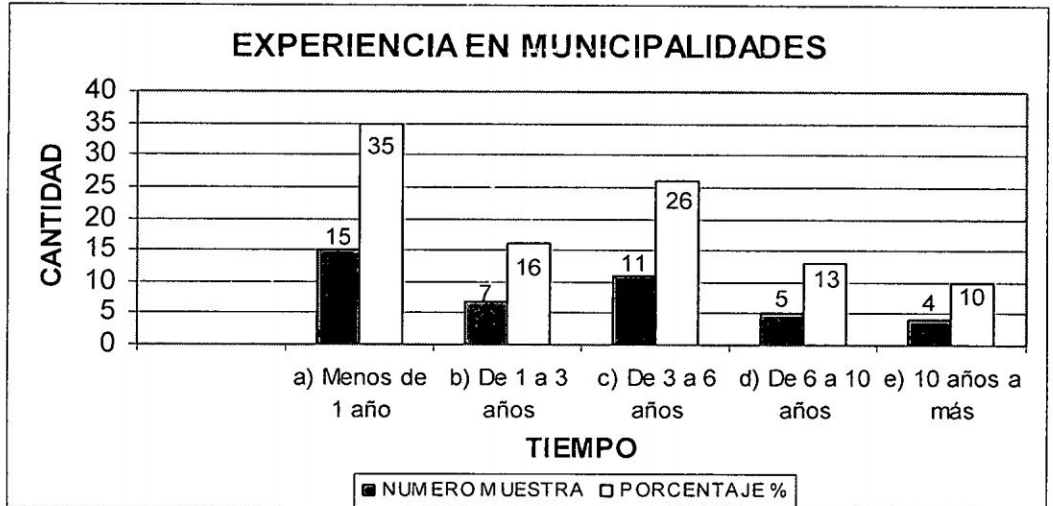
13. ¿Cada qué tiempo recibe Ud. capacitación o especialización en temas de gestión municipal?

GRÁFICO N° 13 – B



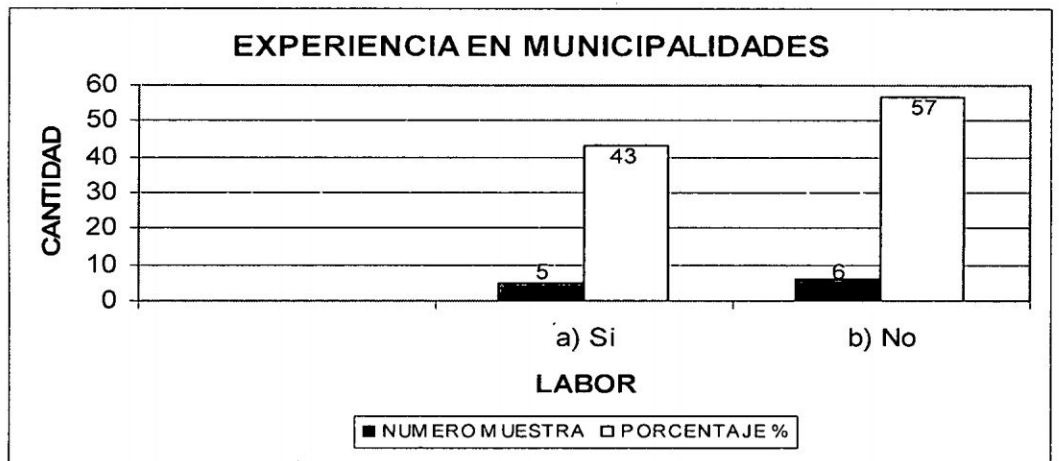
14. ¿Tiempo se servicios en la Municipalidad Provincial de Huamanga?

GRÁFICO Nº 14 – A



14. ¿Ha laborado anteriormente en municipalidades como servidor público?

GRÁFICO Nº 14– B



# **ANEXO N° 04**

**EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO VERSUS LA  
EJECUCIÓN DE GASTOS PERÍODOS: 2006 - 2007**

**CUADRO N° 01**

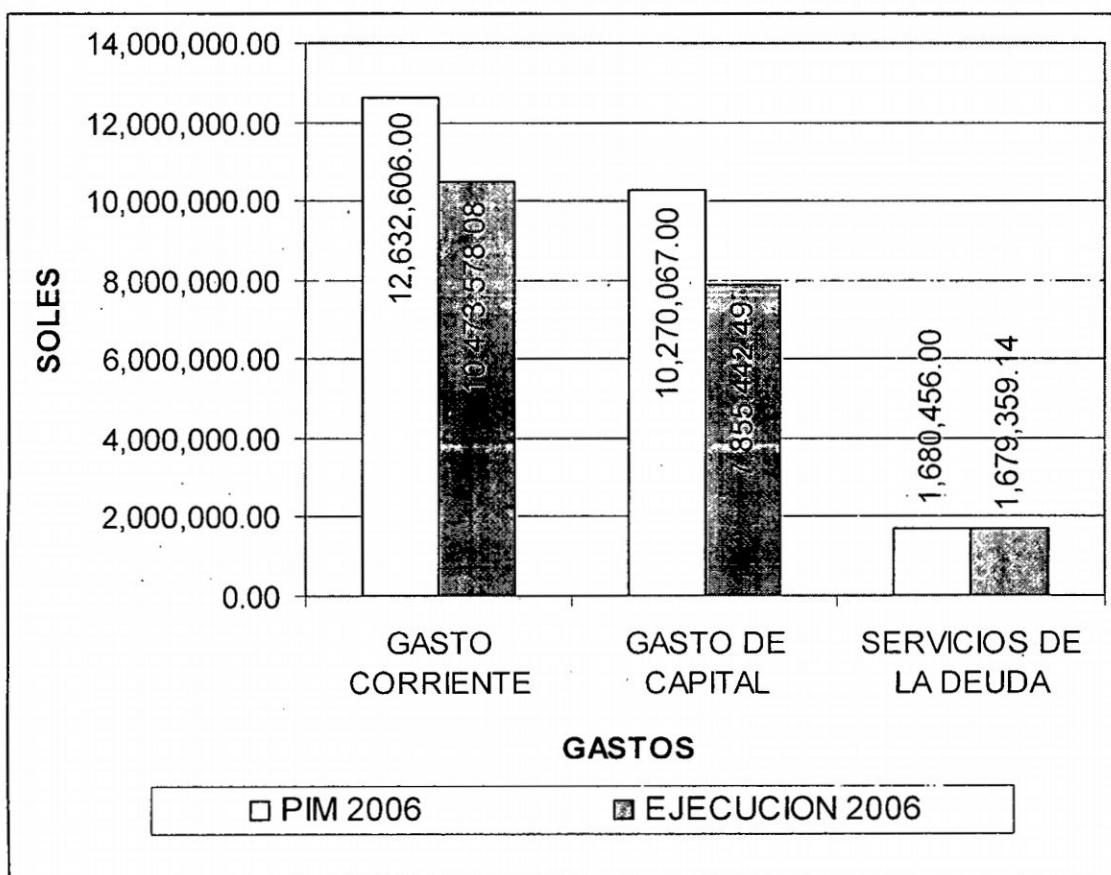
**EJECUCIÓN DE GASTOS A NIVEL DE GRUPO GENÉRICO DE  
GASTO POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO – PERÍODO 2006**

<b>GRUPO GENÉRICO DEL GASTO</b>	<b>PIM 2006</b>	<b>EJECUCIÓN 2006</b>	<b>SALDO</b>
<b>GASTO CORRIENTE</b>	<b>12,632,606.00</b>	<b>10,473,578.08</b>	<b>2,159,027.92</b>
1. Personal y Obligaciones Sociales	6,234,794.00	4,845,164.62	1,389,629.38
2. Obligaciones provisionales	811,670.00	793,625.78	18,044.22
3. Bienes y Servicios	4,941,882.00	4,367,652.34	574,229.66
4. Otros Gastos Corrientes	644,260.00	467,135.34	177,124.66
<b>GASTO DE CAPITAL</b>	<b>10,270,067.00</b>	<b>7,855,442.49</b>	<b>2,414,624.51</b>
5. Inversiones	10,250,605.00	7,836,076.79	2,414,528.21
7. Otros Gastos de Capital	19,462.00	19,365.70	96.30
<b>SERVICIOS DE LA DEUDA</b>	<b>1,680,456.00</b>	<b>1,679,359.14</b>	<b>1,096.86</b>
8. Intereses y Cargos de la deuda	140,657.00	140,648.14	8.86
9. Amortización de la deuda	1,539,799.00	1,538,711.00	1,088.00
<b>TOTAL</b>	<b>24,583,129.00</b>	<b>20,008,379.71</b>	<b>4,574,749.29</b>

Fuente: PIM 2006, Reportes de ejecución de gastos 2006

## GRÁFICO N° 01

COMPARACIÓN DEL PIM 2006 Y LA EJECUCIÓN DE GASTOS A NIVEL  
DE GRUPO GENÉRICO



En el cuadro N° 01 y el gráfico N° 01, sobre la ejecución de gastos a nivel de grupo genérico se distribuyen: gastos corrientes en 53%, gastos de capital en 39% y servicios de la deuda en 8%.

## CUADRO N° 02

## EJECUCIÓN DE GASTOS POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

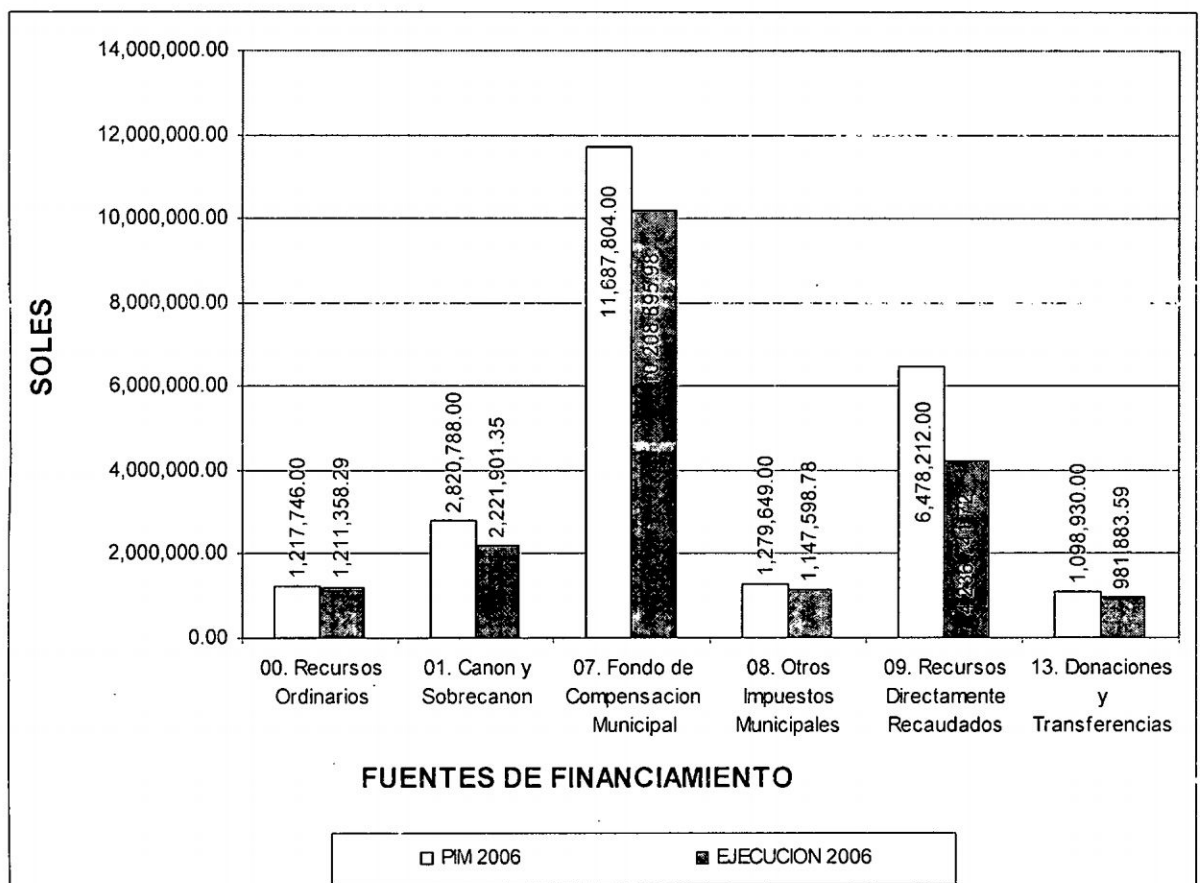
PERÍODO 2006

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIM 2006	EJECUCIÓN 2006	SALDO
00. Recursos Ordinarios	1,217,746.00	1,211,358.29	6,387.71
01. Canon y Sobre canon	2,820,788.00	2,221,901.35	598,886.65
07. Fondo de Compensación Municipal	11,687,804.00	10,208,895.98	1,478,908.02
08. Otros Impuestos Municipales	1,279,649.00	1,147,598.78	132,050.22
09. Recursos Directamente Recaudados	6,478,212.00	4,236,741.72	2,241,470.28
13. Donaciones y Transferencias	1,098,930.00	981,883.59	117,046.41
<b>TOTAL</b>	<b>24,583,129.00</b>	<b>20,008,379.71</b>	<b>4,574,749.29</b>

Fuente: PIM 2006, Reportes de ejecución de gastos 2006

## GRÁFICO N° 02

COMPARACIÓN DEL PIM 2006 Y LA EJECUCIÓN DE GASTOS POR  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO



En el cuadro N° 02 y el gráfico N° 02, sobre la ejecución del gasto el PIM 2006 programó S/.24,583,129.00, de los cuales se ejecutó S/.20,008,379.71, existiendo un saldo de S/.4,574,749.29.

## CUADRO N° 03

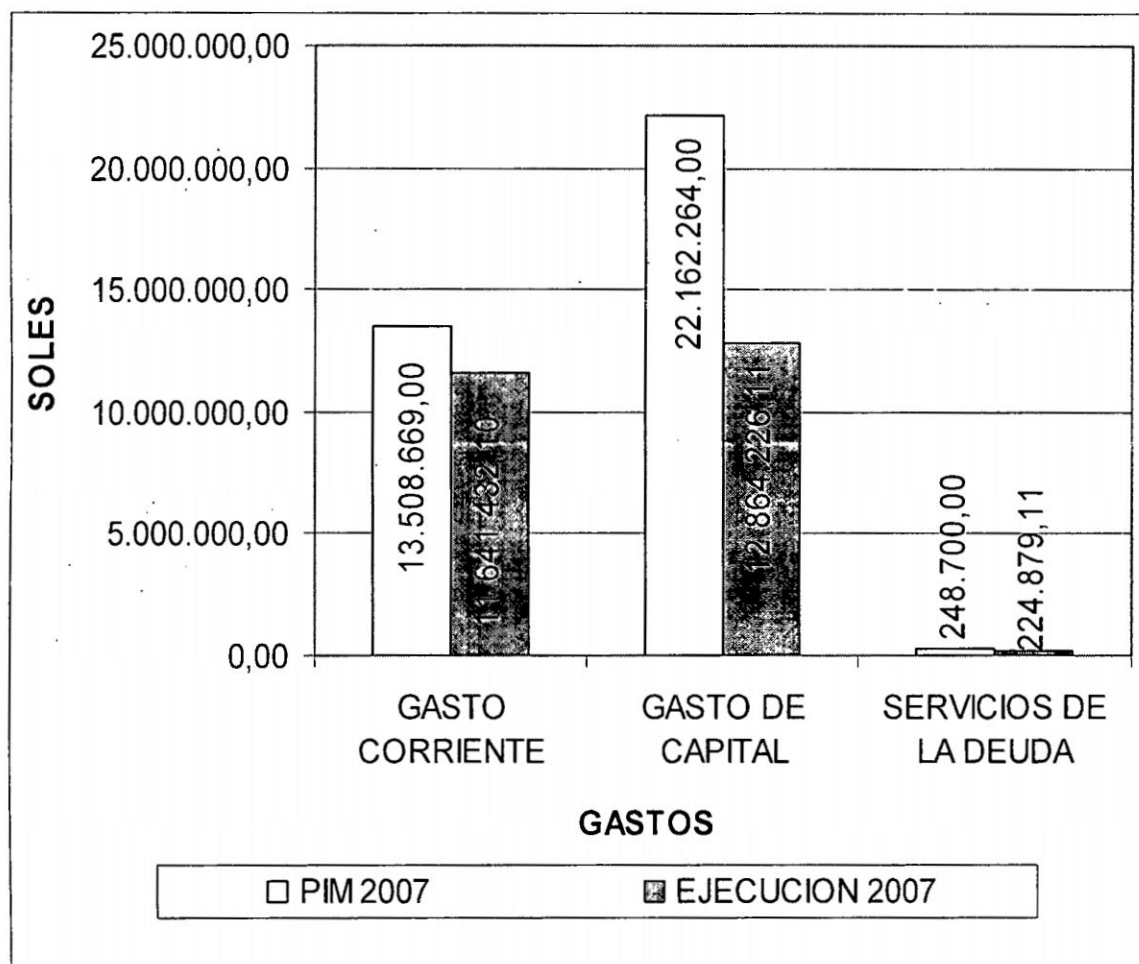
**EJECUCIÓN DE GASTOS A NIVEL DE GRUPO GENÉRICO DE  
GASTO POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO - PERÍODO 2007**

<b>GRUPO GENÉRICO DEL GASTO</b>	<b>PIM 2007</b>	<b>EJECUCIÓN 2007</b>	<b>SALDO</b>
<b>GASTO CORRIENTE</b>	<b>13,508,669.00</b>	<b>11,641,432.10</b>	<b>1,867,236.90</b>
1. Personal y Obligaciones Sociales	5,852,197.00	5,179,421.03	672,775.97
2. Obligaciones provisionales	878,348.00	869,095.58	9,252.42
3. Bienes y Servicios	5,996,586.00	5,033,745.57	962,840.43
4. Otros Gastos Corrientes	781,538.00	559,169.92	222,368.08
<b>GASTO DE CAPITAL</b>	<b>22,162,264.00</b>	<b>12,864,226.11</b>	<b>9,298,037.89</b>
5. Inversiones	22,027,295.00	12,729,259.32	9,298,035.68
7. Otros Gastos de Capital	134,969.00	134,966.79	2.21
<b>SERVICIOS DE LA DEUDA</b>	<b>248,700.00</b>	<b>224,879.11</b>	<b>23,820.89</b>
8. Intereses y Cargos de la deuda	24,786.00	22,463.66	2,322.34
9. Amortización de la deuda	223,914.00	202,415.45	21,498.55
<b>TOTAL</b>	<b>35,919,633.00</b>	<b>24,730,537.32</b>	<b>11,189,095.68</b>

Fuente: PIM 2007, Reportes de ejecución de gastos 2007

## GRÁFICO N° 03

COMPARACIÓN DEL PIM 2007 Y LA EJECUCIÓN DE GASTOS A NIVEL  
DE GRUPO GENÉRICO



En el cuadro N° 03 y el gráfico N° 03, sobre la ejecución de gastos a nivel de grupo genérico se distribuye: gastos corrientes en 47%, gastos de capital en 52% y servicios de la deuda en 1%.

## CUADRO N° 04

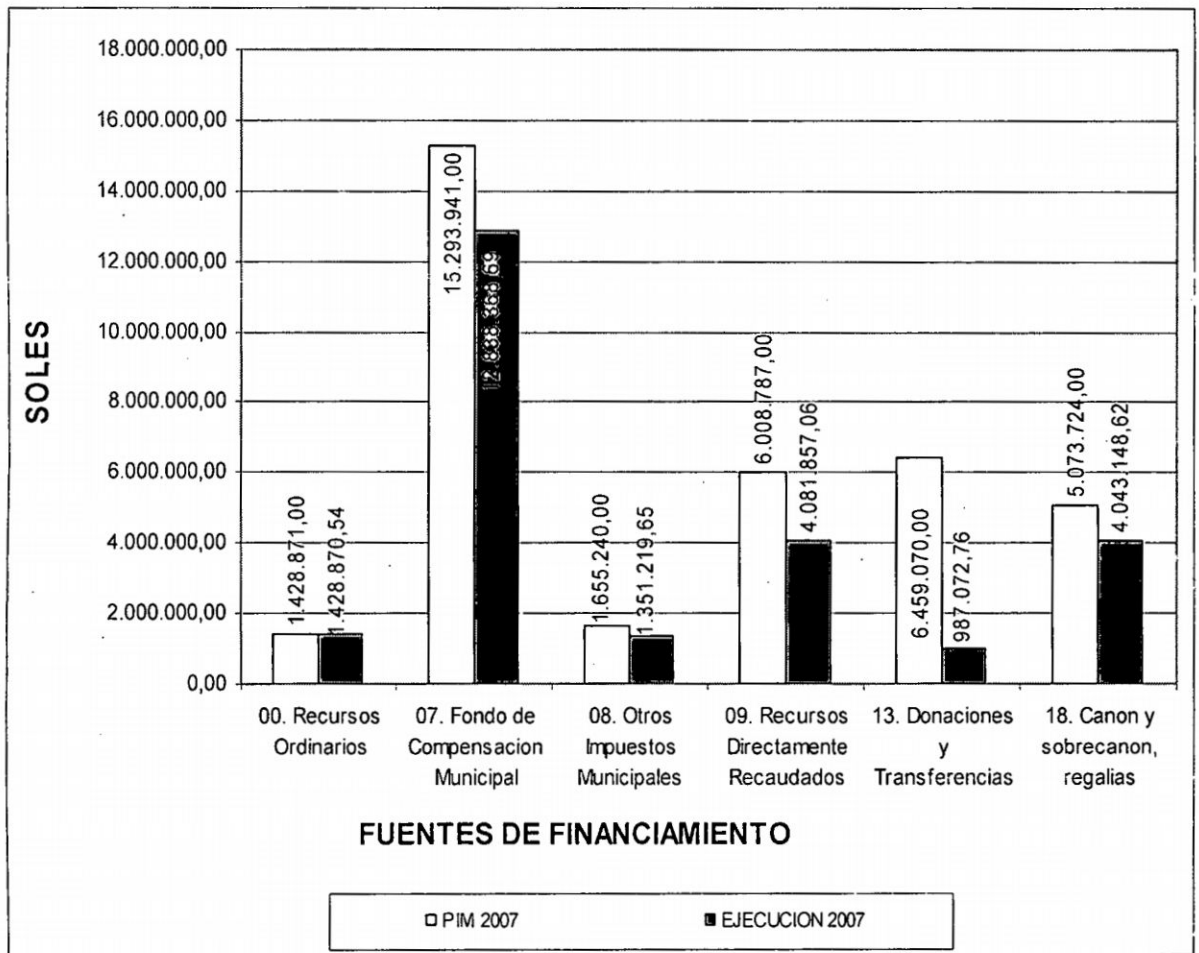
**EJECUCIÓN DE GASTOS POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO  
PERÍODO 2007**

<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>PIM 2007</b>	<b>EJECUCIÓN 2007</b>	<b>SALDO</b>
00. Recursos Ordinarios	1,428,871.00	1,428,870.54	0.46
07. Fondo de Compensación Municipal	15,293,941.00	12,838,368.69	2,455,572.31
08. Otros Impuestos Municipales	1,655,240.00	1,351,219.65	304,020.35
09. Recursos Directamente Recaudados	6,008,787.00	4,081,857.06	1,926,929.94
13. Donaciones y Transferencias	6,459,070.00	987,072.76	5,471,997.24
18. Canon y sobre canon, regalías	5,073,724.00	4,043,148.62	1,030,575.38
<b>TOTAL</b>	<b>35,919,633.00</b>	<b>24,730,537.32</b>	<b>11,189,095.68</b>

Fuente: PIM 2007, Reportes de ejecución de gastos 2007

## GRÁFICO N° 04

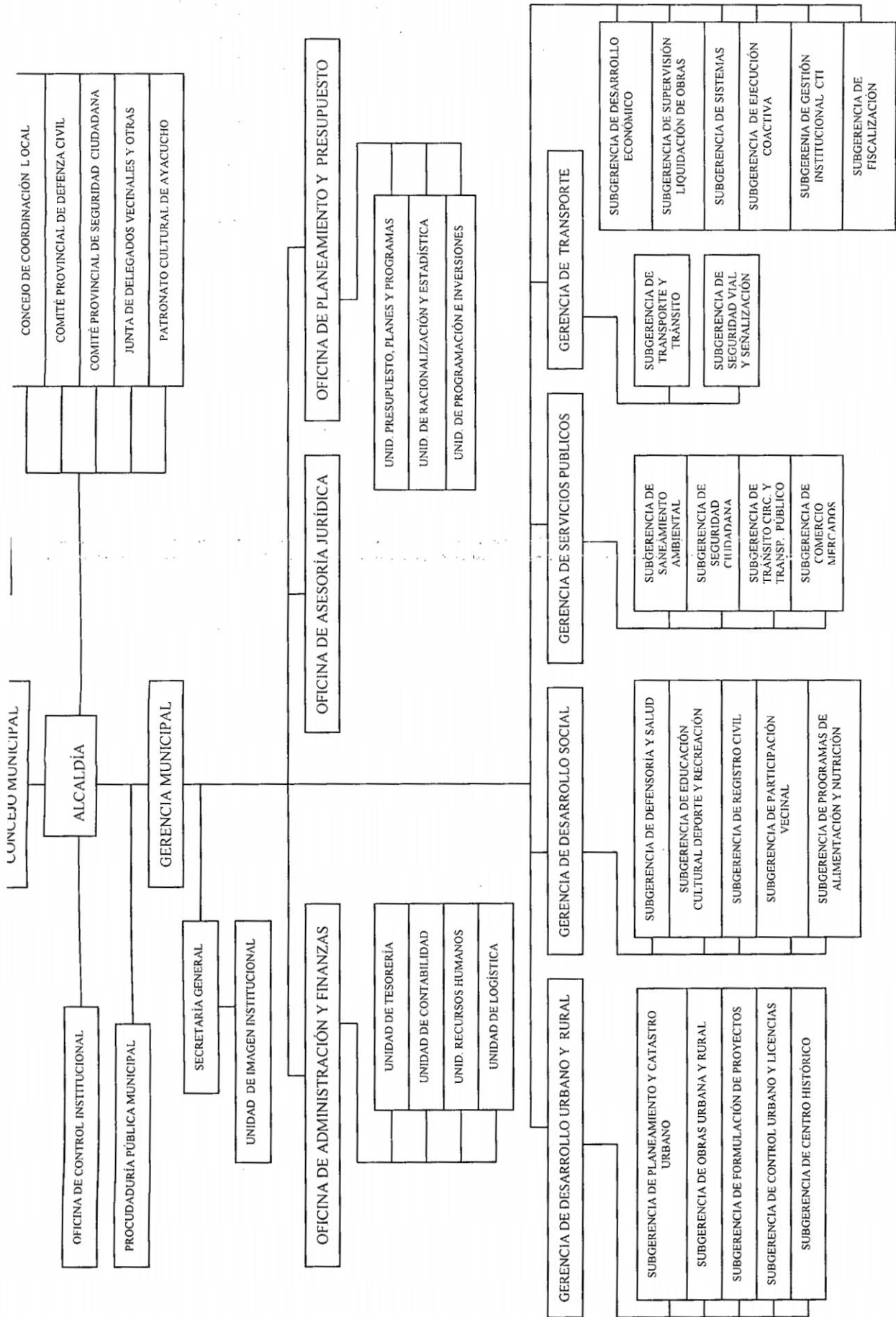
COMPARACIÓN DEL PIM 2007 Y LA EJECUCIÓN DE GASTOS POR  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO



En el cuadro N° 04 y el gráfico N° 04, sobre la ejecución del gasto el PIM 2007 programó S/.35,919,537.00, de los cuales se ejecutó S/.24,730,537.32, existiendo un saldo de S/.11,189,095.68.

# **ANEXO N° 05**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUAMANGA AÑO 2007**



**CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DE GASTOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA PERÍODOS: 2006 - 2007**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
Control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga periodos: 2006 - 2007	<p><u>PROBLEMA PRINCIPAL</u> ¿De qué manera el Control Interno incide en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u> - ¿Cuáles son las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas que inciden en la evaluación presupuestaria? - ¿De qué manera las estructuras utilizadas en el Control Interno permiten optimizar el calendario de compromisos en la ejecución de gastos? - ¿En qué medida las acciones correctivas del Sistema de Control Interno influyen en la distribución de la cadena de gastos en la ejecución de gastos?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u> Analizar la incidencia del Control Interno en la optimización de los recursos en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> - Identificar las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas que inciden en la evaluación presupuestaria. - Analizar si las estructuras utilizadas en el Control Interno permiten optimizar el calendario de compromisos en la ejecución de gastos. - Verificar si las acciones correctivas del Sistema de Control Interno influyen en la distribución de la cadena de gastos en la ejecución de gastos corrientes y de capital.</p>	<p><u>CONTROL INTERNO</u> Comprende las acciones de Control previo, simultáneo y verificación posterior; que realiza la municipalidad, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se realicen eficiente y correctamente</p> <p><u>EJECUCIÓN DE GASTOS</u> Se refiere a las etapas de Compromiso Devengado y Pago, El procedimiento es el siguiente: Calendanzación; la realización de compromisos; determinación de devengados; autorización de giro y finalmente autorización de pago</p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u> El Control interno incide escasamente en optimización de los recursos en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga, por cuanto no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de Control; complementado con el desinterés del personal administrativo en el ejercicio de sus funciones en forma transparente y con eficacia.</p> <p><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICO</u> - Las causas que limitan la implementación efectiva de los planes y programas, están referidos a la falta de capacitación de personal, dificultando el logro de las metas institucionales que inciden en la evaluación presupuestaria. - Las estructuras utilizadas en el Control Interno no son evaluados, por lo que el calendario de compromisos se determina sin tener en cuenta la adecuada previsión de gastos, generando dificultades en la distribución de los recursos por cada período. - La influencia de las acciones correctivas del Sistema de Control Interno son irrelevantes en la distribución de la cadena de gastos, ya que los gastos corrientes son mayores con respecto a los gastos de capital.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE (CAUSA)</u> Control Interno</p> <p><u>INDICADORES</u> - Planes, programas - Estructuras. - Acciones correctivas.</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE (EFECTO)</u> Ejecución de gastos</p> <p><u>INDICADORES</u> - Evaluación presupuestaria - Calendario de compromisos - Cadena de gastos</p> <p><u>VARIABLE INTERVINIENTE</u> - Políticas de Control Interno - Gestión municipal</p>	<p><u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u> - Aplicada</p> <p><u>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</u> - Descriptivo - Explicativo - Correlacional.</p> <p><u>MÉTODOS</u> - Inductivo - Deductivo - Analítico - sintético - Histórico - Comparativo - Estadístico</p> <p><u>TÉCNICAS</u> - Encuestas - Entrevistas - Informes de Auditoría - Análisis documental - Otros.</p> <p><u>MUESTRA</u> Según el muestreo aleatorio simple, se consideran 42 trabajadores por cada oficina y unidades orgánicas. Además 11 regidores.</p>