

Manuales Prácticos para la Gestión Municipal

Tomo I

Balance y cierre de la gestión municipal

**PROMCAD
INICAM**

**Instituto de Investigación
y Capacitación Municipal**

Asociación Promoción y Capacitación para el Desarrollo

“...tendiendo puentes para la descentralización”

Serie Manuales Prácticos para la Gestión Municipal

Tomo I *Balance y cierre de la gestión municipal*

Quinta edición, agosto del 2014, Lima, Perú
1000 ejemplares

© 2014

Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM)
Konrad Adenauer Stiftung (KAS)

INICAM

Av. Javier Prado Oeste 1418, Lima 27, Perú
Teléfono: (511) 422-0336 / 422-3138
Fax: (511) 422-3138
Correo electrónico: inicam@inicam.org.pe
Web: www.inicam.org.pe

KAS

Av. Larco 109, piso 2, Lima 18, Perú
Teléfono: (511) 416-6100
Correo electrónico: kasperu@kas.de
Web: www.kas.de/peru

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-15053.

Responsable de la elaboración del Manual: Roberto Claros Cohaila

Colaboradores: Isabel Claros Abarca
Nathaly Campos Sánchez
Patricia Chombo Rios
Judith Vegas Guevara

Diagramación:
Carmen Inga Colonia

Cuidado de edición:
Rocío Moscoso Blanco

Impreso en:
Ediciones Nova Print S. A. C.
Av. Ignacio Merino 1546, Lima 14, Perú
Teléfono: (511) 471-5366

Derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando se haga referencia a la fuente.

Índice

Prólogo a la quinta edición.....	7
Presentación	9
Introducción.....	11
Capítulo 1	
BALANCE AL TÉRMINO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	
1.1. Objetivos y alcances del balance, y cierre de la gestión	15
1.2. El balance de la gestión.....	17
1.3. Herramientas para el balance en función de los planes institucionales.....	17
1.4. El diagnóstico institucional y el ordenamiento administrativo	20
1.5. Conformación de una Comisión Especial y cronograma para el balance de la gestión	21
1.6. Evaluación de la gestión, rendición de cuentas y transferencia	23
Capítulo 2	
LA CUENTA MUNICIPAL Y LA MEMORIA DE GESTIÓN	
2.1. ¿Qué comprende la cuenta municipal?.....	28
2.2. Elaboración de la información financiera y presupuestaria	29
2.3. Elaboración y presentación de la cuenta municipal	30
2.4. Información contable para la Cuenta General de la República.....	31
2.5. La memoria de gestión y el marco normativo.....	34
2.6. Diseño y contenido de la memoria de gestión	35
2.7. Información que se debe solicitar para elaborar la memoria	37
2.8. Aprobación y difusión de la memoria.....	42

Capítulo 3

PREPARANDO LA RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA TRANSFERENCIA MUNICIPAL

3.1. Objetivos y alcances de la rendición de cuentas.....	45
3.2. La rendición de cuentas a la ciudadanía	46
3.3. La rendición de cuentas a la Contraloría General de la República	48
3.4. De las sanciones por la no presentación de los informes a la Contraloría General de la República.....	57
3.5. Preparando la rendición de cuentas para la transferencia municipal.....	58

Anexos

1. Caso práctico con formatos utilizados en el informe de rendición de cuentas que se presentará a la Contraloría General de la República	63
2. Caso práctico tomado de la web institucional de la Contraloría General de la República al 31 de agosto del 2014.....	109

Bibliografía.....	121
-------------------	-----



Prólogo a la quinta edición

La elección de autoridades políticas locales en el Perú, cada cuatro años, plantea un enorme desafío a las nuevas administraciones municipales, que deben ejercer el mandato conferido por la ciudadanía para impulsar el desarrollo integral, inclusivo y equitativo de sus pueblos en el marco de la legislación vigente. Pocas autoridades conocen bien los sistemas, procesos y regulaciones que establece esta legislación; sin embargo, ellas necesitan manejar fluidamente toda esta información porque, un par de meses después de haber sido elegidas, tienen que asumir sus cargos con eficiencia, para evitar errores que perjudiquen sus gestiones y, por tanto, a la población.

Frente a esta problemática, el Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM), contraparte institucional de la Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS), además de realizar periódica y sistemáticamente acciones de asistencia técnica y capacitación en apoyo de las municipalidades, desde su creación –hace 31 años– publica periódicamente textos dirigidos a facilitar y orientar las diversas actividades de las municipalidades.

En este marco, en el 2002, INICAM publicó la primera edición de la serie Manuales Prácticos para la Gestión Municipal, con el fin de apoyar a las nuevas autoridades en las distintas etapas su gestión –que abarcan desde el informe de la administración que concluye hasta el proceso de transferencia a la administración que inicia– y además brindarles recomendaciones para el exitoso inicio de su labor.

La KAS se complace en patrocinar esta nueva edición actualizada de los referidos manuales, en mérito de la acogida e interés mostrado por las autoridades y funcionarios municipales del Perú y porque constituye un significativo aporte al buen desempeño municipal, y contribuye, asimismo, al fortalecimiento democrático y el proceso de descentralización del país.

Reinhard Willig
Representante en el Perú
Konrad-Adenauer-Stiftung

Presentación

En el año 2002, frente a los importantes cambios normativos en materia de administración municipal que se venían suscitando en el Perú, se hizo patente la imperiosa necesidad de poner a disposición de las nuevas autoridades y funcionarios instrumentos de apoyo que les facilitaran llevar a cabo gestiones de desarrollo local con eficiencia y efectividad, y, de esta manera, no solamente cumplir con el mandato de gobierno recibido de la ciudadanía, sino garantizar la continuidad y sostenibilidad de la administración pública local. En este marco, se decidió iniciar la publicación de la serie Manuales Prácticos para la Gestión Municipal.

El propósito del tomo I, *Balance y cierre de la gestión*, es brindar a las actuales autoridades y funcionarios municipales un conjunto de recomendaciones para que realicen un adecuado informe respecto de la gestión que culmina; este informe debe tomar en cuenta la información, la organización, el capital social, los bienes y recursos de la municipalidad, y la situación en la que quedan las actividades y los procesos en curso. Asimismo, ofrece recomendaciones para continuar la gestión previa a la transferencia.

El tomo II, *Procedimientos y formatos para la transferencia*, está dirigido principalmente a orientar este proceso. Aborda, por una parte, los aspectos conceptuales, normativos y metodológicos, así como objetivos y estrategias; y por otra, los procedimientos que se deben seguir respecto a la información que deben transmitir los distintos órganos de la municipalidad. Este proceso determinará, finalmente, las responsabilidades con relación a lo que entrega la administración que cesa y lo que recibe la administración que inicia.

El tomo III, *Inicio de la gestión: agenda para los primeros cien días*, contiene recomendaciones, técnicas y políticas, sobre la conducta que se recomienda

asumir a las autoridades elegidas para que inicien la gestión con buen pie y así eviten cometer los errores usuales. Ofrece también recomendaciones para la relación del Alcalde con el Concejo Municipal, con los vecinos, con otros niveles de gobierno y con el conjunto de la organización municipal, y el manejo de los instrumentos de gobierno, gestión y administración, entre otros aspectos.

La asociación Promoción y Capacitación para el Desarrollo (PROMCAD), por intermedio del Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM) –que desde hace 31 años cuenta con el apoyo de la Konrad-Adenauer-Stiftung–, pone a disposición de las autoridades locales la reedición de estos manuales, así como sus capacidades técnicas para apoyar buenas gestiones municipales.

Al poner nuevamente esta serie de publicaciones a disposición de los alcaldes, regidores y funcionarios de las municipalidades del Perú, INICAM espera contribuir a que se comprendan mejor los propósitos, las normas, las prácticas y los procedimientos que se deben seguir en un proceso de transferencia, en procura de mejorar la gestión de los gobiernos locales, y de esta manera consolidar las buenas prácticas de gobierno y de gestión para el fortalecimiento institucional municipal en el país.

CPC Bertha Cevallos Sosa
Presidenta del Consejo Directivo de la
Asociación Promoción y Capacitación para el Desarrollo

Introducción

A 12 años de iniciados los procesos de descentralización y de modernización del Estado, hay dos escenarios: el primero revela deficiencias en el diseño e implementación de la descentralización; y el segundo se relaciona con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) y su Plan de Implementación, que han generado una expectativa favorable para un proceso de cambio planificado de la gestión gubernamental, siempre y cuando se asuman los roles y retos planteados en el cronograma de implementación con horizonte al 2016.

En la medida en que resulta relevante conocer cómo se están dejando no solo las cuentas, el clima y la cultura organizacional en la municipalidad, sino también cómo están quedando los procesos y el capital social, la presente publicación actualizada comprende los contenidos y las estrategias centrales en el siguiente orden: el primer capítulo trata sobre los objetivos y la importancia de elaborar el Balance de la Gestión; es decir, el diagnóstico institucional que permita facilitar los correctivos y, en paralelo, diseñar la estrategia previa a la transferencia de la gestión.

En el segundo capítulo, se aborda la elaboración de la Cuenta Municipal y de la Memoria de Gestión. Aquí se muestra la importancia de contar con una información financiera y presupuestaria real, confiable y oportuna. En cuanto a la Memoria de Gestión, en este capítulo se señala la importancia que tiene su elaboración técnica y oportuna, pues este documento servirá como insumo para la redacción del Informe de Rendición de Cuentas que se presentará a la Contraloría General de la República.

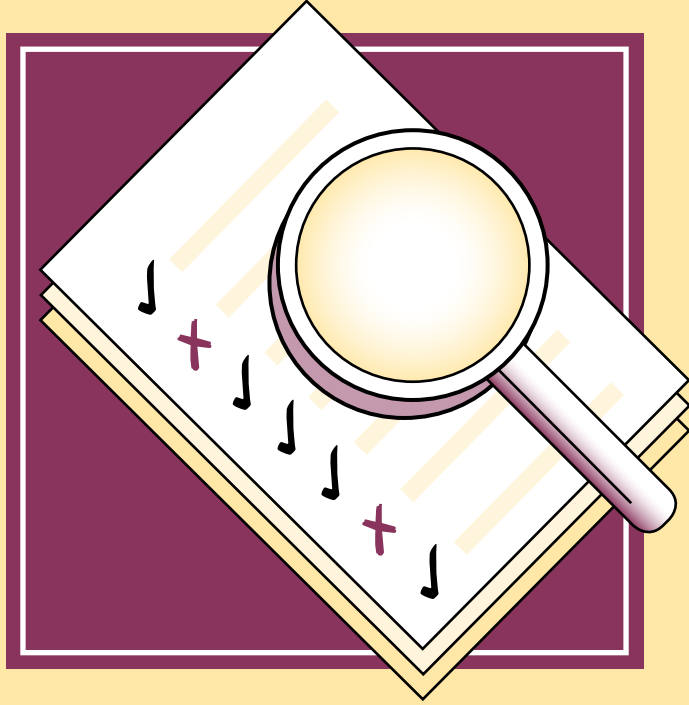
Finalmente, en momentos en que los gobiernos locales vienen administrando mayores recursos y asumen nuevas funciones y competencias, la transparencia y

la rendición de cuentas constituyen temas de especial atención. De allí que en el tercer capítulo se expone sobre la Rendición de Cuentas que se presentará ante la Contraloría General de la República. Al término del capítulo, se brindan algunas pautas para preparar la transferencia de la gestión.

Por tanto, con el propósito de contribuir al fortalecimiento institucional municipal y la gobernabilidad local, se entrega la presente edición actualizada, a fin de motivar la reflexión y acción oportuna de los gestores públicos locales, en momentos previos y durante el proceso de transferencia.

Roberto Claros Cohaila
Consultor de PROMCAD-INICAM y
socio de A & R Consultores

CAPÍTULO 1



Balance al término de la gestión municipal

- 1.1. Objetivos y alcances del balance, y cierre de la gestión
- 1.2. El balance de la gestión
- 1.3. Herramientas para el balance en función de los planes institucionales
- 1.4. El diagnóstico institucional y el ordenamiento administrativo
- 1.5. Conformación de una comisión especial y cronograma para el balance de la gestión
- 1.6. Evaluación de la gestión, rendición de cuentas y transferencia

Balance al término de la gestión municipal

1.1. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL BALANCE, Y CIERRE DE LA GESTIÓN

Frente a la ineficacia y las evidencias más frecuentes de ausencia de valores en el manejo de la cosa pública, y como consecuencia de actos de corrupción, se observa el deterioro de la imagen de las instituciones públicas y el malestar de la ciudadanía debido a inconductas funcionales por parte de quienes tienen a su cargo la conducción de estas entidades. En lo que corresponde a las municipalidades, esta situación está dada entre otras, por las razones siguientes: a) el incumplimiento de las autoridades locales de las promesas contenidas en los planes de gobierno que presentaron cuando postularon al cargo de alcaldes y regidores, y que incidieron significativamente en el resultado de las elecciones; b) las frecuentes denuncias sobre presuntos actos de corrupción por el uso indebido de los recursos encomendados para su administración; y c) las gestiones poco transparentes y participativas.

Ante esta situación, y teniéndose en cuenta que el próximo 5 de octubre se llevará a cabo el proceso electoral para elegir y/o ratificar a las autoridades de los gobiernos locales, el presente momento resulta clave para que las actuales autoridades municipales y sus funcionarios efectúen una evaluación retrospectiva, real y sincera, de la gestión y de sus resultados, que se exprese en un balance y cierre de la gestión municipal. Este se desarrollará con dos propósitos: el primero, orientado al uso que los actores del interno institucional harán tanto de los aspectos administrativos y financieros, como de los logros y las lecciones aprendidas; y en segundo término, respecto a la rendición de cuentas de los resultados de la gestión que se remitirá a la Contraloría General de la República. En función de ello, presentamos el orden en el que se desarrolla la presente publicación:

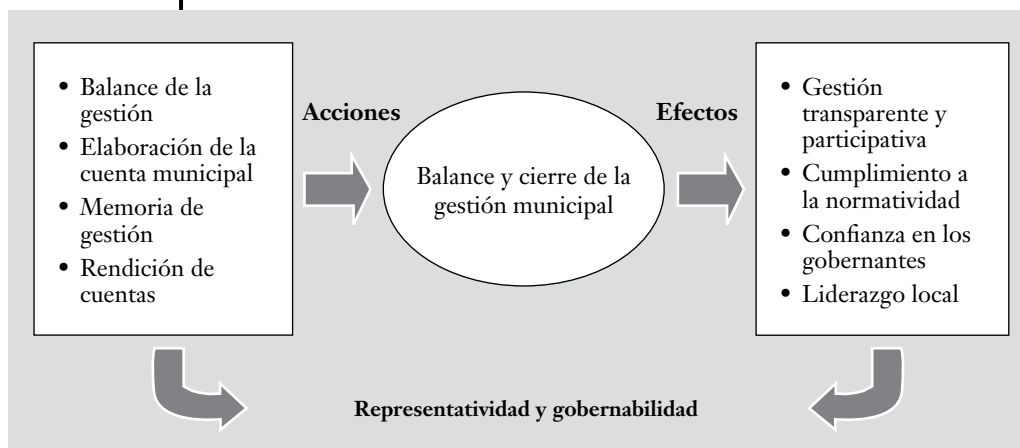
- ◆ *Balance de la gestión municipal.* Es una evaluación con el propósito de identificar los logros y retos, los factores claves de éxito de los primeros y los factores limitantes o perturbadores de los segundos, no solo para registrar las lecciones aprendidas, sino también para identificar puntos críticos que puedan ser atendidos antes del término de la gestión.

Dicho balance, no financiero, permitirá determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales en función del Plan de Gobierno y de los planes institucionales de mediano y corto plazo; y asimismo, mostrará el conocimiento del estado situacional de los actos administrativos en proceso y/o pendientes de ejecución, y de las acciones adoptadas para la conservación y custodia del acervo documentario.

- ◆ *Cuenta municipal.* Está relacionada con la consistencia y razonabilidad de la información financiera y presupuestaria, de acuerdo con la normatividad y los principios que rigen los sistemas administrativos de contabilidad y de presupuesto.
- ◆ *Memoria de la gestión.* Documento en el cual se deben registrar objetivamente los resultados de la administración saliente.
- ◆ *Rendición de cuentas.* Documento que se elaborará de manera técnica y ordenada, y con un contenido veraz, para su presentación ante la Contraloría General de la República y como insumo relevante por considerar durante el proceso de transferencia municipal.

Gráfico 1

Incidencia en la elaboración del balance y cierre de la gestión municipal



Por razones de orden y sistematización, en el presente capítulo se tratará sobre el balance de la gestión 2011-2014, y en los capítulos 2 y 3, lo relacionado con la cuenta municipal y memoria de gestión, y la rendición de cuentas, respectivamente.

1.2. EL BALANCE DE LA GESTIÓN

Sin perjuicio de la eventual postulación de un alcalde para la reelección ni de los resultados del citado proceso, sino como una práctica de medición periódica de la gestión y política sana de control interno, es necesario que la autoridad municipal y sus funcionarios hagan un análisis retrospectivo respecto a los resultados de su gobierno con una temporalidad anual y al término del mandato, que se contemplará en el balance de la gestión municipal, objeto del presente capítulo.

El balance de la gestión comprende un análisis de los resultados del período de mandato; es decir, es un recuento reflexivo de lo que se hizo y lo que se dejó de hacer, que señala el cómo y el porqué, respectivamente, y su incidencia en el ámbito institucional y local. Una vez resueltas estas interrogantes, viene una siguiente fase respecto a lo que no se hizo, la agenda o los retos pendientes.

Importancia del balance no financiero

El balance en referencia tiene importancia por cuanto permitirá determinar, entre otros aspectos, los siguientes:

- ◆ *La capacidad de gobierno y/o gerencia* en función de los planes locales e institucionales, el cumplimiento de la oferta electoral.
- ◆ *La evaluación de los avances y logros, considerando el antes y el después de la gestión.* Este dato se obtendrá al analizar cómo estuvo la localidad en el momento en que se asumió el cargo, y los cambios o avances producidos en diversas dimensiones de desarrollo.

1.3. HERRAMIENTAS PARA EL BALANCE EN FUNCIÓN DE LOS PLANES INSTITUCIONALES

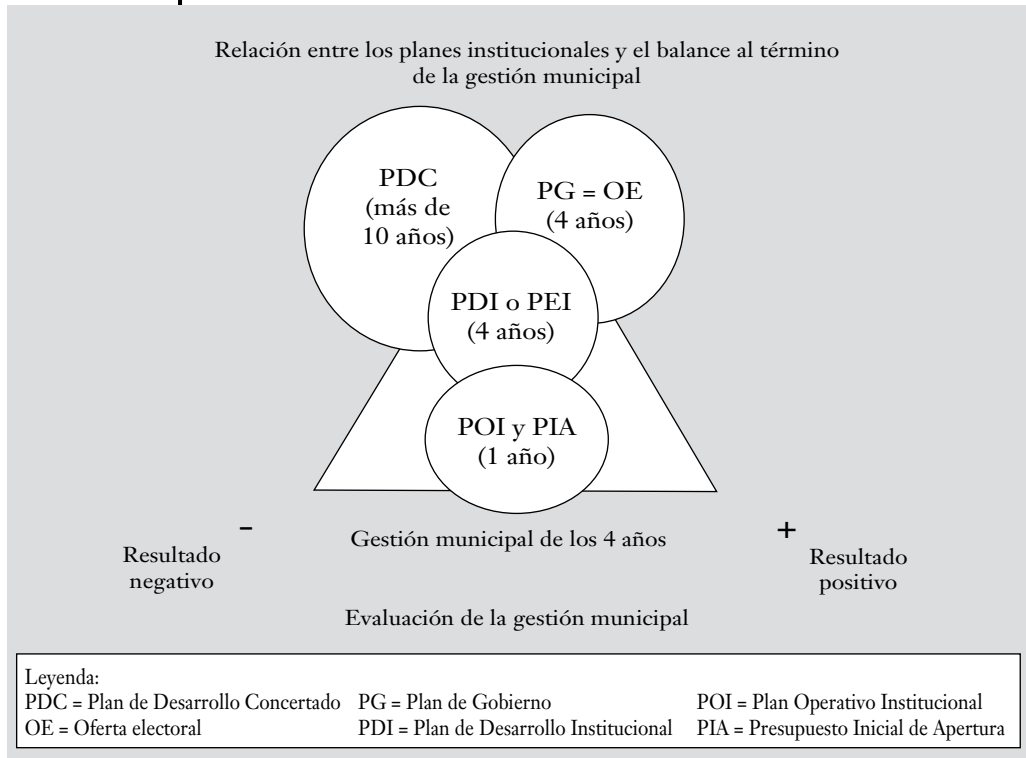
Al término de la gestión –en el presente caso, 2011-2014– se procederá a efectuar una evaluación integral de los resultados del período de gestión sobre la base del Plan de Gobierno u oferta electoral y los diversos Planes

Operativos Institucionales (POI), avances sobre el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

Los PDC sirven de marco a los PDI (mediano plazo), y estos, a su vez, a los POI; consecuentemente, los tres deben estar directamente articulados. La representación gráfica de lo expuesto se presenta en el gráfico 2.

Gráfico 2

Incidencia en la elaboración del balance y cierre de la gestión municipal



Formato utilizado para el balance de la gestión

Para el desarrollo del citado balance no financiero o evaluación que permita evaluar el desempeño de la gestión municipal saliente en función de los planes institucionales, se propone como herramienta el siguiente formato:

Los procedimientos para trabajar con dicho formato son los siguientes:

1. Identificar los *logros más relevantes de la gestión*, que se anotarán en el lado superior izquierdo del formato.

Cuadro 1 | Evaluación de la gestión municipal

PRINCIPALES LOGROS		Factores claves de éxito	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
RETOS PENDIENTES		Factores limitantes o perturbadores	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Fuente: Material académico desarrollado por el autor en los cursos de Gerencia y de Finanzas Municipales en PGM y PGMD de la Universidad ESAN, años 2009-2013.

2. Luego se procederá a asociar o relacionar cada logro con factores claves de éxito, a fin de encontrar políticas y estrategias que permitan su réplica o sostenibilidad, o proceder a su sistematización, lo que habrá de aportar a la casuística de experiencias exitosas.
3. En el otro extremo, se identificarán los *retos pendientes*; esto es, lo que se dejó de hacer.
4. Con relación a lo que queda pendiente, se procederá a identificar los factores limitantes o perturbadores para su cumplimiento –es decir, por qué se dejó de hacer–, de los cuales se obtienen las lecciones aprendidas y, eventualmente, los caminos o experiencias que no deben repetirse. Esta práctica constituye lo que en la teoría de sistemas se conoce como el *feedback* o proceso de retroalimentación, que servirá como insumo para identificar políticas y estrategias destinadas a neutralizar esos factores limitantes y perturbadores de la gestión.

Si bien el resultado de la información obtenida con este formato se utilizará como insumo o punto de partida para el balance y cierre de la gestión, puede servir también para un alcalde que va a la reelección o, en un acto de buen gobierno, para ilustrar a las nuevas autoridades sobre cómo identificar políticas y estrategias que les permitan institucionalizar los factores claves de éxito y, de igual modo, políticas y estrategias para neutralizar los factores limitantes o perturbadores.

1.4. EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y EL ORDENAMIENTO ADMINISTRATIVO

El hecho de que el período de gestión municipal esté por concluir motivará al titular de la entidad a tener un conocimiento previo de cómo se encuentra el interno institucional en sus aspectos más significativos, lo que se logrará mediante la elaboración de un diagnóstico institucional que permitirá lo siguiente:

- ◆ Advertir las debilidades o deficiencias más significativas y, en función de ello, disponer los correctivos necesarios, lo que evitará o disminuirá el grado de posibles responsabilidades por acción u omisión.
- ◆ Encontrarse en mejores condiciones para afrontar una transferencia municipal ordenada, fluida y sin interrupciones, y que se lleve a cabo en un clima de armonía.
- ◆ Transmitir a la ciudadanía la imagen de una administración ordenada y respetuosa de las disposiciones hasta el último día del período de gestión.

En lo que corresponde al alcalde reelegido, las acciones referidas le permitirán no solo fortalecer la gestión y robustecer los controles internos, sino también encontrarse en condiciones favorables ante la presentación de su primer informe al Concejo Municipal –en su sesión de instalación o dentro de los 10 días siguientes– sobre la situación de la Municipalidad y el acervo documentario, y otros de carácter administrativo.

Entre las acciones que se seguirán para obtener el diagnóstico situacional de la Municipalidad se recomiendan las siguientes:

- ◆ Levantamiento de actas sobre el estado situacional de los registros que se utilizan en todas las áreas administrativas, a fin de determinar la actualización de estos; se debe poner especial énfasis en la información financiera y presupuestaria de la entidad.
- ◆ Verificación de cómo se han implementado los instrumentos de gestión.
- ◆ Estado situacional de las cuentas por cobrar, con énfasis en el grado de antigüedad.
- ◆ Arqueos de fondos y valores.
- ◆ Verificación de que se ha remitido en forma oportuna la información que periódicamente debe reportarse a los órganos rectores de los sistemas administrativos y otras instituciones fijadas por ley.
- ◆ Verificación del cumplimiento en el pago de las aportaciones y retenciones sociales.

- ◆ Determinación de las cuentas por pagar, con incidencia en la antigüedad de las deudas que pudiera tener la Municipalidad.
- ◆ Verificación del inventario físico de los bienes muebles e inmuebles de la entidad.
- ◆ Estado de titulación de los predios de propiedad municipal. Información sobre la implementación y actualización del maresí de bienes.
- ◆ Verificación del estado situacional de las obras en ejecución, que evalúe si el grado de avance guarda relación con su respectivo cronograma; asimismo, es necesario comprobar si las obras concluidas han sido debidamente recepcionadas.
- ◆ Verificación del estado situacional de los expedientes en trámite, con énfasis en su grado de antigüedad.
- ◆ Verificación de las acciones adoptadas a fin de conservar y custodiar el acervo documentario de cada área administrativa y del Archivo General.

Los procedimientos en referencia son enunciativos y no excluyentes de otros que se estime aplicar de acuerdo con las circunstancias de cada municipalidad.

Es de resaltar que el balance en referencia servirá de insumo para la elaboración de la memoria de la gestión, para disponer los procedimientos relacionados con los ajustes en la cuenta municipal y para elaborar el informe final de rendición de cuentas que se presentará a la Contraloría General de la República.

1.5. CONFORMACIÓN DE UNA COMISIÓN ESPECIAL Y CRONOGRAMA PARA EL BALANCE DE LA GESTIÓN

Para la ejecución de los procedimientos consignados en el numeral precedente, mediante resolución deberá conformarse una Comisión Especial. Se sugiere que la integren los siguientes funcionarios:

- ◆ El Gerente Municipal, quien la presidirá.
- ◆ El Gerente de Administración o el contador.
- ◆ El Gerente de Planeamiento y Presupuesto.
- ◆ El Gerente de Desarrollo Urbano.
- ◆ El Gerente de Servicios Públicos o quien ocupe un cargo equivalente.

Una vez formalizada su conformación, la Comisión se encargará de las siguientes tareas:

- a) La elaboración del plan de trabajo y el acopio de información.
- b) La información obtenida resultante de los procedimientos aplicados será evaluada; y sus resultados respecto a los logros y retos, expuestos en un taller exploratorio.

En ese mismo taller, se diseñarán las estrategias y procedimientos técnicos con el propósito de corregir o superar las debilidades administrativas; también se tomará en cuenta el compromiso de los funcionarios involucrados.

- c) Finalmente, como la Comisión está presidida por el Gerente Municipal, a él le corresponde disponer los correctivos en función de las conclusiones y recomendaciones.

Para el desarrollo de las actividades de la Comisión, se propone el siguiente cronograma:

Gráfico 3

Cronograma de actividades para la elaboración del diagnóstico situacional y el ordenamiento administrativo

N.º	ACTIVIDADES / SEMANAS	Primer mes				Segundo mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Resolución que designe a la Comisión Especial.	■							
2	Reunión de coordinación de la Comisión Especial para delinear las estrategias y el abordaje de intervención. También se socializará el plan de trabajo.	■							
3	Levantamiento de información de las áreas administrativas claves.		■	■	■				
4	Procesamiento y sistematización de la información recibida. Redacción del informe de diagnóstico.					■	■		
5	Implementación de los correctivos y ajustes administrativos.							■	■
	Coordinación	■							
	Trabajo de campo	■							
	Trabajo de gabinete	■							
	Implementación de correctivos	■							

Lo ideal es que la Comisión Especial sea conformada y realice su trabajo antes del proceso de transferencia, para establecer la estrategia frente a este. Pero las funciones y los retos de esta comisión pueden extenderse hasta el último día de la gestión saliente.

1.6. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSFERENCIA

Puesto que el propósito de este Manual I, denominado *Balance y cierre de la gestión*, consiste en orientar los momentos previos a la transferencia, es pertinente asociarlo con la importancia y utilidad de la evaluación, la memoria y la rendición de cuentas. Por tanto, nos permitimos ensayar algunas reflexiones y propuestas desde la práctica. Es así que consideramos que *la transferencia de gestión* demanda un proceso técnico previo, que puede aprovecharse, entre otras oportunidades, para lo siguiente:

- ◆ Obtener oportunamente un diagnóstico rápido de resultados de la gestión en función de los planes locales e institucionales, así como identificar un inventario de medidas correctivas previas al cierre de la gestión y al proceso de transferencia.
- ◆ Cohesionar a un equipo cuyos miembros conozcan los logros y retos pendientes, así como los factores claves de éxito de los primeros y los factores limitantes o perturbadores de los segundos.
- ◆ Cualificar y sistematizar la información, y posteriormente difundir las buenas prácticas para sumar o fortalecer la gobernabilidad local.

1.6.1. Sobre la base de la revisión de otros manuales, guías, presentaciones y artículos relacionados con la rendición de cuentas, se puede afirmar que, en la mayoría de casos, hay una confusión respecto al marco normativo, el propósito, el alcance, los formatos y la información propiamente dicha que demanda preparar a) una rendición de cuentas cuando esta va ligada a un proceso de evaluación de la gestión municipal de un período de cuatro años, y b) la que se tiene que preparar para una rendición de cuentas destinada a presentarse en el proceso de presupuesto participativo. En el primer caso, se está trabajando sobre el IRC que se presentará a la Contraloría General de la República, cuyo marco normativo, propósitos y fines es distinto del informe que se presenta en una audiencia pública del presupuesto participativo, que está regulado por la Dirección Nacional de Presupuesto Público. En consecuencia, uno es el informe de rendición de cuentas ligado al control gubernamental y el otro la rendición de cuentas social, regulada por el marco normativo presupuestal.

- 1.6.2. En cuanto al IRC regulado por la Contraloría General de la República, en nuestra opinión es la oportunidad de realizar cambios en el marco normativo referidos al enfoque, los procedimientos, el alcance, los formatos, y la debida y oportuna difusión de sus resultados. Es necesario, sobre todo, clarificar la utilidad práctica de dicho proceso, por cuanto el ejercicio y esfuerzo institucional que demanda no son aprovechados en la práctica como estrategia de mejoramiento continuo. Por lo general, se entiende como un proceso que hay que cumplir porque, simplemente lo pide la Contraloría y listo. Todo va a un aplicativo, a un archivo central o sistema que nadie conoce, y no se evalúa y sistematiza de manera oportuna; esto porque, de retorno, nadie recibe nada que sirva para mejorar. A pesar del gran esfuerzo que demanda su cumplimiento, no sirve para retroalimentar los procesos de cambio institucional.
- 1.6.3. La rendición de cuentas social que realizan los gobiernos locales y regionales sí demanda un esfuerzo colectivo por parte de las autoridades y los responsables de los sistemas administrativos, quienes junto con los responsables de las áreas funcionales elaboran una información para socializar con los actores claves de la sociedad civil. La diferencia radica en que la información generalmente está limitada a un año, y solo a los programas y proyectos que comprende el proceso del presupuesto participativo, pues no siempre incluye información integral acerca de toda la gestión. Sin embargo, consideramos que es un buen ejercicio para poner en práctica e institucionalizar los niveles mínimos de coordinación institucional, que es uno de los ejes transversales que reconoce el modelo peruano dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).
- 1.6.4. Nuestra propuesta es optimista, por cuanto es grato observar que en algunas municipalidades y gobiernos regionales se vienen aprovechando, cada vez con mayor frecuencia, los procesos de autoevaluación para la retroalimentación oportuna. En estos procesos ya se comienzan a diseñar indicadores de gestión vinculados a los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, como una práctica innovadora en el marco del enfoque de gestión para resultados en desarrollo; esto es, adelantándose al trabajo que deben realizar los órganos rectores de los sistemas administrativos y de los propios sistemas funcionales o sustantivos. En tal razón, aprovechando el mandato expreso que señala la nueva Ley de Transferencia, Ley N.º 30204, las municipalidades y gobiernos regionales pueden emitir ordenanzas o directivas que, de manera complementaria, establezcan las pautas, orientaciones y exigencias técnicas no solo para facilitar el proceso de transferencia, sino también para obtener, de manera oportuna, las lecciones aprendidas de la gestión que culmina, pues de esta forma se institucionalizarán las buenas prácticas y se neutralizarán los factores limitantes o perturbadores. Esto conforme lo que se plantea en el punto 1.3 del presente capítulo.

CAPÍTULO 2



La cuenta municipal y la memoria de gestión

- 2.1. ¿Qué comprende la cuenta municipal?
- 2.2. Elaboración de la información financiera y presupuestaria
- 2.3. Elaboración y presentación de la cuenta municipal
- 2.4. Información contable para la Cuenta General de la República
- 2.5. La memoria de gestión y el marco normativo
- 2.6. Diseño y contenido de la memoria de gestión
- 2.7. Información que se debe solicitar para elaborar la memoria
- 2.8. Aprobación y difusión de la memoria

La cuenta municipal y la memoria de gestión

Todas las entidades e instituciones, y en el presente caso las municipalidades, deben registrar sus operaciones financieras –mediante medios manuales, magnéticos, o cualquier otro soporte autorizado– utilizando las cuentas correspondientes del Plan Contable Gubernamental actualizado, aprobado por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública mediante Resolución Directoral N.º 004-2013-EF/51.01 de marzo del 2013.

A través de la cuenta municipal, se podrá medir la utilidad y la solvencia financiera de la entidad; asimismo, proporcionar información necesaria para que la Alta Dirección tome decisiones que le permitan guiar a la institución dentro de un cauce rentable y solvente. Por ello, resulta necesario que la información contable que se reciba sea exacta y confiable. Para tal efecto, se tienen que implementar y/o reforzar los controles internos de la Municipalidad, orientados fundamentalmente a lo siguiente:

- ◆ Proteger sus bienes, recursos y patrimonio contra el uso indebido, el fraude y la ineficiencia.
- ◆ Asegurar exactitud y confiabilidad en la información financiera y presupuestaria.
- ◆ Asegurar el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la entidad que están contenidas en los planes institucionales de largo, mediano y corto plazo.
- ◆ Evaluar el nivel de rendimiento en las unidades orgánicas conformantes de la entidad.

2.1. ¿QUÉ COMPRENDE LA CUENTA MUNICIPAL?

En la medida en que es una evaluación cuantitativa de resultados del activo, el pasivo, el patrimonio y la gestión de la corporación edilicia, la cuenta municipal permite una comprensión cualitativa a través de la interpretación de los estados financieros e información presupuestaria.

A continuación, se transcribe parte de la Directiva N.º 005-2014-EF/51.01, referente a la preparación y presentación de la información financiera y presupuestaria trimestral y semestral por las entidades usuarias del Sistema de Contabilidad Gubernamental:

a. Información financiera:

- ◆ EF-1 estado de situación financiera
- ◆ EF-2 estado de gestión
- ◆ Notas a los estados financieros
- ◆ Hoja de trabajo para la formulación del estado de situación financiera
- ◆ Balance de comprobación

Anexos a los estados financieros:

- ◆ AF-9 Movimiento de fondos que administra la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público
- ◆ AF-9A Movimiento de fondos que administra la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (gastos)
- ◆ AF-9B Movimiento de fondos que administra la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (ingresos)
- ◆ AF-9C Otras operaciones con Tesoro Público

b. Información presupuestaria:

- ◆ PP-1 Presupuesto Institucional de Ingresos
- ◆ PP-2 Presupuesto Institucional de Gastos

Anexos al PP-1 y PP-2 (por específicas)

- ◆ EP-1 Estado de ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos

Anexo al EP-1 por tipo de financiamiento y tipo de recurso

Anexo al EP-1 por tipo de recurso

- c. Información sobre transferencias financieras recibidas y otorgadas
- ◆ TFR Transferencias financieras recibidas (a nivel pliego)
Anexo 1 TFR Transferencias financieras recibidas (a nivel unidad ejecutora)
 - ◆ TFO-1 Transferencias financieras otorgadas (a nivel pliego)
Anexo 1 TFO-1 Transferencias financieras otorgadas (a nivel unidad ejecutora)
 - ◆ TFO-2 Clasificación funcional de las transferencias financieras otorgadas (a nivel pliego)
Anexo 1 TFO-2 Clasificación funcional de las transferencias financieras otorgadas (a nivel unidad ejecutora)
 - ◆ TFO-3 Distribución geográfica de las transferencias financieras otorgadas (a nivel pliego)
Anexo 1 TFO-3 Distribución geográfica de las transferencias financieras otorgadas (a nivel unidad ejecutora)
 - ◆ Actas de conciliación por las transferencias financieras recibidas y otorgadas entre entidades del Estado.

La información correspondiente al cuarto trimestre corresponderá al cierre del período, de conformidad con lo dispuesto en la Directiva de Cierre Contable y Presentación de Información para la Cuenta General de la República.

2.2. ELABORACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

La responsabilidad de elaborar la información referida en el numeral precedente recae en las siguientes dependencias:

- ◆ La Oficina de Contabilidad, o la que haga sus veces, respecto a la información financiera, la ejecución presupuestaria y la información complementaria.
- ◆ La Oficina de Presupuesto, o la que haga sus veces, respecto a la información presupuestaria y la información sobre inversión pública y gasto social.

A fin de que la entidad pueda cumplir con la remisión de la citada información a más tardar el 31 de marzo del año siguiente de vencido el correspondiente

ejercicio fiscal, resulta necesario que, bajo responsabilidad, los funcionarios encargados de las diferentes áreas funcionales proporcionen, con la debida oportunidad, la información pertinente a las oficinas de Contabilidad y de Presupuesto. Para tal efecto, dichos encargos y responsabilidades se formalizarán mediante una comunicación de la Gerencia Municipal, documento en el cual se requiera la información pertinente que debe ser atendida en un plazo perentorio.

Resulta oportuno señalar que la responsabilidad en el registro del movimiento financiero y presupuestal de la entidad deberá estar respaldada con la documentación sustentatoria en original, que deberá archivararse debidamente y conservarse por un tiempo no menor de 10 años, con los libros y registros a disposición de las autoridades y funcionarios competentes cuantas veces lo requieran. La inobservancia de lo expuesto constituirá falta grave sujeta a sanción administrativa previo proceso disciplinario.

2.3. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA CUENTA MUNICIPAL

Entre las disposiciones que norman la elaboración y presentación de la cuenta municipal deben mencionarse las siguientes:

- ◆ Constitución Política del Perú, cuyo artículo 81.º se refiere a la remisión de la Cuenta General de la República al Congreso Nacional, por el Presidente de la República, en un plazo que vence el 15 de noviembre del año siguiente al de ejecución del presupuesto.
- ◆ Ley N.º 29401, Ley de Reforma de los Artículos 80.º y 81.º de la Constitución Política del Perú.
- ◆ Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- ◆ Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- ◆ Ley N.º 28708, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- ◆ Ley N.º 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- ◆ Resolución Directoral N.º 001-2009-EF/93,01, que aprueba el uso obligatorio del Plan Contable Gubernamental 2009 y sus modificatorias.
- ◆ Resolución Directoral N.º 001-2014-EF/51.01, que aprueba la Directiva 001-2014-EF/51.01, «Conciliación del marco legal del presupuesto por las entidades gubernamentales del Estado».

- ◆ Resolución Directoral N.º 017-2012-EF/51.01, que aprueba la Directiva 003-2012-EF/51.01, «Cierre contable y presentación de información para la elaboración de la Cuenta General de la República» y modificatoria.
- ◆ Resolución Directoral N.º 006-2011-EF/93.01, que aprueba la Directiva N.º 002-2011-EF/93.01 «Instrucciones generales para conciliación de saldos por operaciones recíprocas entre entidades del sector público».
- ◆ Directiva N.º 003-2012-EF/51.01, sobre cierre contable y presentación de la información para elaborar la Cuenta General de la República.

2.4. INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA

En caso de que las entidades no cumplieran con presentar su información financiera presupuestaria en el plazo establecido, o de que dicha información fuera calificada como inconsistente o incompleta por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, el citado organismo las considerará como omisas a la presentación de información para elaborar la Cuenta General de la República. En este supuesto, se notificará tal condición al titular de la entidad o a la máxima autoridad individual o colegiada, a través de la correspondiente publicación en el *Diario Oficial El Peruano* y en la página *web* de dicha institución.

Debe remarcar que el titular del pliego presupuestario de la entidad pública y los funcionarios encargados de Administración, Contabilidad y de Presupuesto, o quienes hagan sus veces, tienen las siguientes obligaciones:

- ◆ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley N.º 28708, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- ◆ Presentar ante la Dirección Nacional de Contabilidad Pública las rendiciones de cuentas de la entidad en la que se desempeñen como tales. En este caso, la rendición de cuentas es de carácter financiero y presupuestal.
- ◆ Suscribir y remitir la mencionada información para que se elabore la Cuenta General de la República hasta el 31 de marzo del año siguiente al ejercicio fiscal concluido. En caso de omisión, el titular de la entidad dispondrá la inmediata remisión de la rendición de cuentas a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública; asimismo, se deberán informar las razones de la situación e indicar los nombres de los funcionarios, personal de confianza y servidores responsables de la formulación, elaboración y presentación de la información, en un plazo no mayor de 10 días calendario de vencido el respectivo plazo. Dichos funcionarios deberán presentar

sus descargos ante el titular del pliego o la máxima autoridad individual o colegiada de la entidad, en un plazo máximo de 20 días calendario; el titular adoptará las medidas correctivas para que en el término máximo de 20 días calendario se remita la información, bajo responsabilidad.

- ◆ Implementar las recomendaciones y subsanar las observaciones de la Contraloría General de la República.

Es importante señalar que al cesar en sus funciones, el funcionario saliente entrega al funcionario sucesor, bajo responsabilidad, los estados financieros, los libros contables y toda la documentación que sustente las operaciones realizadas, y comunica tal acción a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública en un plazo de 10 días hábiles.

Para la citada ley, constituyen faltas graves administrativas las siguientes:

- ◆ Omitir la presentación de las rendiciones de cuentas requeridas por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública para elaborar la Cuenta General de la República.
- ◆ No implementar las recomendaciones ni la subsanación por períodos mayores de un ejercicio fiscal.
- ◆ La falta de documentación que sustente las transacciones ejecutadas, o la no conservación de esta, por tiempo no menor de 10 años.¹
- ◆ Presentar rendiciones de cuentas de manera inconsistente o sin el sustento requerido; el hacerlo de esa manera denotaría irresponsabilidad y negligencia en el desempeño del cargo, lo cual constituye una falta de carácter administrativo.
- ◆ Ejecutar el gasto presupuestal sin el financiamiento correspondiente. Al respecto, debemos recordar que la ejecución del gasto debe realizarse en función de los objetivos y actividades contemplados en el respectivo Plan Operativo Institucional; asimismo, hay que tener en cuenta que el artículo I de la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, prohíbe incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.
- ◆ No entregar los libros contables y la documentación que sustenten las operaciones realizadas en la gestión. Sobre el particular, se registra un caso de un contador externo de una municipalidad que retuvo en su poder los

1 Infracción sujeta a potestad sancionadora de la Contraloría General de la República: incumplir con mantener al día sus libros, registros y documentos, ordenados de acuerdo con lo establecido por la normativa, por un período no menor de 10 años, conforme al artículo 42.º, literal i), de la Ley N.º 27785.

libros contables porque la entidad no le pagaba sus honorarios. Cuando se le comunicó que estaba haciendo algo indebido, desistió de su medida y acudió a otros medios para procurar el pago de sus servicios.

Por lo expuesto, los funcionarios, el personal de confianza y los servidores municipales que incurran en la comisión de falta administrativa estarán sujetos a proceso administrativo hasta tres años después de haber cesado en el cargo, sin perjuicio de la responsabilidad civil y/o penal que pudiera corresponder. Concluidos los procesos, las sanciones impuestas serán comunicadas a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública y a la Contraloría General de la República, correspondiéndole a esta última la verificación de su cumplimiento.

Según su gravedad, las faltas administrativas pueden ser sancionadas con cese en el cargo e inhabilitación para desempeñar cargos en el Estado por un plazo menor de un año, o por un plazo mayor de un año y menor de cinco años. Tratándose del titular del pliego, las sanciones se aplican de conformidad con las disposiciones legales vigentes en función de los resultados del proceso administrativo y disciplinario al que es sometido. Al respecto, es de observarse que no siempre se aplican las sanciones pertinentes por el incumplimiento de estas obligaciones, inacción que, en caso de producirse, debilita la autoridad y contribuye al quebrantamiento de la disciplina.

Pero más allá del cumplimiento de una exigencia legal, así como de los efectos que pudiera conllevar el incumplimiento de la normatividad pertinente, la necesidad institucional de contar con tan importante información financiera y presupuestal responde a lo siguiente:

- ◆ Permite que actores decisivos –el Concejo Municipal y la Alcaldía–, la Gerencia en todos sus niveles y, de manera especial, la ciudadanía, conozcan la verdadera situación financiera y presupuestaria de la entidad, y si esta se encuentra en los niveles de sostenibilidad y/o de riesgos que pudieran comprometer su patrimonio.
- ◆ Constituye una herramienta de información para la gestión municipal, por cuanto, de acuerdo con los resultados, la Gerencia pueda adoptar técnicamente los correctivos pertinentes. En términos ilustrativos, señalaremos el caso en que las cuentas por cobrar presentan un saldo significativo o que estas se incrementan en un ejercicio determinado respecto al anterior. Tal situación podría deberse a la falta de políticas efectivas para la gestión y efectivización de las deudas de los contribuyentes; o, en el otro extremo y respecto al pasivo, la variación posiblemente esté motivada porque la entidad viene asumiendo obligaciones de pago

mayores que su real capacidad y disponibilidad financiera, o porque sus ingresos han disminuido. Como es de apreciarse, estos supuestos conllevarían a una evaluación sobre sus causas y a la adopción de las acciones para superarlas.

- ◆ Permite dar muestras claras sobre la transparencia de la gestión, posibilitando que, de manera pública, se cuente con información sobre la administración y el uso de los recursos financieros de la entidad, y por ende, se renueve la confianza de los vecinos en sus autoridades locales.

2.5. MEMORIA DE GESTIÓN Y MARCO NORMATIVO

MEMORIA DE GESTIÓN MUNICIPAL	
	Es un documento de información institucional clasificada, que comprende un resumen del balance o evaluación de resultados de la gestión anual, considerando como referencia los planes institucionales. De igual modo, contiene un resumen de la cuenta municipal, información financiera y presupuestaria, y de algunos índices financieros y de gestión, así como la representación gráfica-fotos, análisis estadístico de las principales obras y anexos con información complementaria sobre la gestión.

En tal sentido, la memoria de gestión –en lo sucesivo la memoria– es un documento técnico de información sistematizada con un contenido claro, conciso y de fácil comprensión, que contiene el balance y/o evaluación de los resultados de la gestión respecto a los objetivos y metas institucionales, la cuenta municipal, y la información financiera y presupuestaria de un determinado período. Asimismo, la memoria es la oportunidad propicia para que la autoridad municipal saliente o reelecta haga conocer públicamente tanto sus logros más significativos como los retos pendientes.

La memoria deberá elaborarse anualmente y al término del período de gestión municipal.

La normatividad que regula la presentación de la memoria es la siguiente:

- ◆ Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (LOM).
- ◆ Directiva N.º 003-2012-EF/51.01 sobre el cierre contable y presentación de información para elaborar la Cuenta General de la República y su modificatoria.
- ◆ Guía técnica de probidad administrativa «Transferencia de gestión».

2.6. DISEÑO Y CONTENIDO DE LA MEMORIA DE GESTIÓN MUNICIPAL

Como documento institucional, la memoria debe tener un enfoque eminentemente técnico y no constituir, como ocurre en forma ocasional, un espacio para que la autoridad municipal haga proselitismo político a su favor, en el que mediante el uso inapropiado de los recursos institucionales –debido a los gastos que ocasiona su elaboración e impresión–, de manera parcializada se resaltan los éxitos de la gestión, hasta a veces de manera exagerada o no acorde con la realidad. Tampoco debe ser usada para que la autoridad municipal mediatice la situación, ocultando información financiera y presupuestaria, o no dando a conocer las debilidades o desaciertos de la administración edil, como podría ser el uso irracional de los recursos, el endeudamiento de la Municipalidad, la disminución de los ingresos por incompetencia funcional, la incapacidad de gasto, la existencia de múltiples servicios pendientes de atención, etcétera.

A continuación, y sin restringir lo señalado en el numeral precedente, sino más bien con un propósito ilustrativo, se presenta la propuesta del esquema básico que debe considerarse en la memoria de gestión, expuesto en el nivel de detalle por cada rubro:

ESTRUCTURA DE UNA MEMORIA DE GESTIÓN MUNICIPAL POR EL EJERCICIO PRESUPUESTAL 2011-2014

- ◆ Presentación
- ◆ Mensaje del Alcalde

Capítulo 1: El municipio

- 1.1. Reseña histórica del municipio (jurisdicción). Creación política, situación geográfica, características de la población, actividades económicas, infraestructura básica, etcétera
- 1.2. La ciudad que recibimos
- 1.3. La ciudad que dejamos
- 1.4. El gobierno local como desafío
- 1.5. Actividades económicas
- 1.6. Infraestructura básica
- 1.7. Mapa de la localidad (provincia o distrito)

Capítulo 2: La Municipalidad

- 2.1. ¿Qué es la municipalidad?
- 2.2. Visión y misión
- 2.3. Finalidad y objetivos
- 2.4. Relación de funcionarios
- 2.5. Estructura orgánica
- 2.6. Principales disposiciones de gobierno y de administración
(ordenanzas, acuerdos, resoluciones de Concejo, decretos de Alcaldía y resoluciones de Alcaldía)
- 2.7. Información presupuestaria
 - 2.7.1. Ejecución de ingresos y gastos
 - 2.7.2. Clasificación y análisis del gasto
- 2.8. Información financiera
 - 2.8.1. Estados financieros
(balance general, estado de gestión, estado de cambios en el patrimonio neto y flujo de efectivo)
 - 2.8.2. Análisis financiero
(ratios, estadísticas y gráficos)
 - 2.8.3. Dictamen de los estados financieros por el órgano conformante del Sistema Nacional de Control
(Contraloría General, Órgano de Control Institucional o Sociedad de Auditoría)
 - 2.8.4. Gráficos y estadísticas referentes a la situación financiera y ejecución presupuestaria de bienes y servicios, con información cualitativa y cuantitativa

Capítulo 3: Balance de la gestión anual

- 3.1. Breve reseña de la situación encontrada
- 3.2. Reseña de los factores claves de éxito que han permitido los logros, así como de las principales limitaciones o factores perturbadores que han impedido presentar más logros
- 3.3. Logros y retos de la gestión municipal:
 - 3.3.1. El desarrollo urbano o acondicionamiento territorial
(relación de programas o proyectos)
 - 3.3.2. Los servicios a la ciudad
(ornato, medioambiente, áreas verdes, operativos principales, limpieza pública, servicios higiénicos, etcétera)
 - 3.3.3. Desarrollo social y cultural
(programas de salud y bienestar social, programa del Vaso de Leche)

- 3.3.4. Educación, cultura, folclore, deportes
(programas y proyectos sobre atención y apoyo a la educación, deporte, etcétera)
- 3.3.5. Seguridad ciudadana
- 3.3.6. Participación vecinal
- 3.3.7. Otras áreas o funciones cumplidas

Anexos

- 1. Relación de obras
- 2. Relación de los principales dispositivos municipales
- 3. Fotografías de inauguraciones, actividades y eventos institucionales

2.7. INFORMACIÓN QUE SE DEBE SOLICITAR PARA ELABORAR LA MEMORIA DE GESTIÓN

Para elaborar la memoria de la gestión, resultará necesario contar con la información que se señala seguidamente. Se ha tomado en cuenta la estructura orgánica de una municipalidad considerada grande; si no es el caso, cada entidad la adecuará a su organización interna:

- 1. Comisiones de regidores
 - 1.1. Principales actividades normativas y fiscalizadoras realizadas
 - 1.2. Informe sobre los resultados de procesos investigatorios
- 2. Órganos consultivos: Consejo de Coordinación Local Provincial (distrital), Junta de Delegados Vecinales, organizaciones sociales, Comité de Defensa Civil, Comité de Seguridad Ciudadana y Comité del Vaso de Leche
 - 2.1. Relación de sus integrantes
 - 2.2. Actividades desarrolladas
- 3. Alcaldía
 - 3.1. Relación de actividades desarrolladas, políticas y administrativas
 - 3.2. Convenios suscritos
 - 3.3. Logros y retos pendientes
 - 3.4. Transparencia en la gestión
 - 3.5. Cooperación Técnica Internacional (en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto)
 - 3.6. Logros (que correspondan directamente a su condición de titular de la entidad)
 - 3.7. Limitaciones (que correspondan directamente a su condición de titular de la entidad)

4. Gerencia Municipal
 - 4.1. Actividades desarrolladas
 - 4.2. Logros y retos pendientes
 - 4.3. Limitaciones

5. Órgano de Control Institucional
 - 5.1. Acciones de control desarrolladas
 - 5.2. Principales resultados de la actividad de control
 - 5.3. Comentarios sobre el fortalecimiento del OCI (si los hubiera)
 - 5.4. Limitaciones

6. Procuraduría Pública Municipal
 - 6.1. Acciones judiciales de la Municipalidad como demandante y/o demandada
 - 6.2. Logros y retos pendientes
 - 6.3. Limitaciones

7. Secretaría General
 - 7.1. Disposiciones emitidas por el Concejo Municipal y la Alcaldía
 - 7.2. Sesiones de Concejo: ordinarias, extraordinarias y solemnes
 - 7.3. Personajes ilustres que visitaron la localidad y asistieron a las sesiones
 - 7.4. Expedientes ingresados
 - 7.5. Expedientes en poder de la Secretaría General
 - 7.6. Relación de fedatarios
 - 7.7. Logros y retos pendientes
 - 7.8. Limitaciones
 - 7.9. Información relevante de las áreas que pudieran estar a su cargo (Trámite Documentario, Archivo General, Relaciones Públicas, etcétera)

8. Oficina de Asuntos Jurídicos
 - 8.1. Actividades desarrolladas
 - 8.2. Logros y retos pendientes
 - 8.3. Limitaciones

9. Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Cooperación Técnica Internacional
 - 9.1. Actividades desarrolladas
 - 9.2. Presentación de información presupuestaria
 - 9.3. Presupuesto inicial de apertura-presupuesto institucional modificado
 - 9.4. Medidas de austeridad y racionalidad en el gasto

- 9.5. Logros y retos pendientes
- 9.6. Limitaciones

- 10. Gerencia de Administración
 - 10.1. Actividades desarrolladas
 - 10.2. Logros y retos pendientes
 - 10.3. Limitaciones

- 11. Subgerencia de Tesorería
 - 11.1. Actividades desarrolladas
 - 11.2. Logros y retos pendientes
 - 11.3. Limitaciones

- 12. Subgerencia de Abastecimiento (o Logística)
 - 12.1. Actividades desarrolladas
 - 12.2. Relación de personal sujeto al régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)
 - 12.3. Logros: principales adquisiciones
 - 12.4. Limitaciones: inventarios, margesí de bienes, operatividad de vehículos y maquinaria, saneamiento de titulación de predios, etcétera
 - 12.5. Procesos de adquisiciones: licitaciones, concursos y adjudicaciones directas

- 13. Subgerencia de Personal (o Recursos Humanos)
 - 13.1. Actividades desarrolladas
 - 13.2. Logros
 - 13.3. Limitaciones
 - 13.4. Instrumentos normativos
 - 13.5. Relación de personal: nombrado, contratado y pensionistas
 - 13.6. Capacitación del personal

- 14. Subgerencia de Contabilidad
 - 14.1. Actividades desarrolladas
 - 14.2. Presentación de información financiera
 - 14.3. Logros y retos pendientes
 - 14.4. Limitaciones

- 15. Subgerencia de Informática
 - 15.1. Actividades desarrolladas
 - 15.2. Capacidad operativa
 - 15.3. Programas informáticos
 - 15.4. Medidas de seguridad orientadas al archivo, custodia y seguridad de la información

- 15.5. Logros y retos pendientes
- 15.6. Limitaciones
- 16. Gerencia de Administración Tributaria
 - 16.1. Actividades desarrolladas
 - 16.2. Estado situacional: ejecución de ingresos, número de contribuyentes, cuentas por cobrar en la vía ordinaria y coactivamente, padrones, grado de morosidad por rubros
 - 16.3. Presentación de información financiera
 - 16.4. Logros y retos pendientes
 - 16.5. Limitaciones
- 17. Gerencia de Acondicionamiento Territorial (Desarrollo Urbano)
 - 17.1. Actividades desarrolladas
 - 17.2. Estado situacional
 - 17.3. Expedientes técnicos
 - 17.4. Obras ejecutadas (destacar las principales con una síntesis de su ejecución, costo y población beneficiada)
 - 17.5. Acciones estratégicas relacionadas con la prevención de desastres
 - 17.6. Logros y retos pendientes
 - 17.7. Limitaciones
- 18. Gerencia de Servicios Comunes
 - 18.1. Capacidad operativa
 - 18.2. Campañas de recolección
 - 18.3. Áreas verdes: ampliación y mantenimiento
 - 18.4. Salud ambiental
 - 18.5. Mercados
 - 18.6. Logros y retos pendientes
 - 18.7. Limitaciones
- 19. Serenazgo
 - 19.1. Operativos desarrollados
 - 19.2. Actividades de capacitación, conformación de brigadas vecinales, convenios y otros con participación de organizaciones sociales de base e instituciones y organizaciones públicas y privadas.
 - 19.3. Logros y retos pendientes
 - 19.4. Limitaciones
- 20. Subgerencia de Desarrollo Humano
 - 20.1. Actividades desarrolladas en materia de educación, cultura, recreación y deporte, con indicación de costo y población participante

- 20.2. Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente (DEMUNA): actividades desarrolladas, costo, cuantificación de la población beneficiada, logros y limitaciones
- 20.3. Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad (OMAPED): actividades desarrolladas, costo, cuantificación de la población beneficiada, logros y limitaciones
- 20.4. Acciones desarrolladas en favor de los sectores vulnerables de la localidad

21. Información relacionada con:

- ◆ Fortalecimiento institucional
- ◆ Clima y cultura organizacional
- ◆ Principios y valores institucionales
- ◆ Equipamiento y avances en la implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
- ◆ Transparencia de la gestión y acciones orientadas a la lucha contra la corrupción
- ◆ Convenios
- ◆ Medidas de austeridad y racionalidad en el gasto
- ◆ Acciones estratégicas relacionadas con la prevención de desastres: Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) y Sistema Nacional de Prevención de Desastres (SINAPRED)
- ◆ Acciones estratégicas relacionadas con el Sistema Nacional de Defensa Nacional (SINADENA)

La información en referencia será procesada y sistematizada, a fin de poder incorporarla en la memoria de gestión, de acuerdo con el nivel de importancia y trascendencia en el ámbito del interno y externo institucional.

22. Cumplimiento en la remisión oportuna de la información a los organismos públicos

A la Contraloría General de la República, la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, el Congreso de la República, el Ministerio de Economía y Finanzas, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), etcétera.

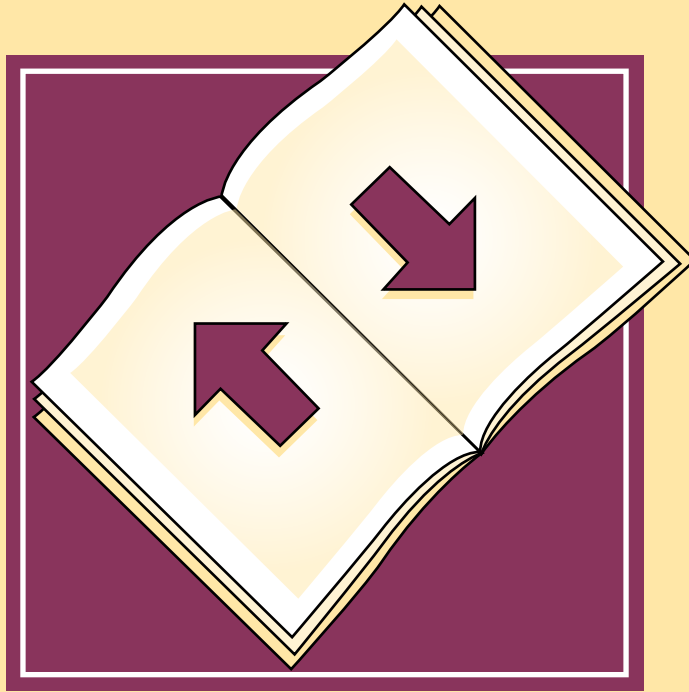
23. Información de los principales indicadores financieros. Para el efecto, pueden tomarse como referencia los ratios o indicadores señalados en el formato 10 del caso 1, que va como anexo a la presente publicación.

2.8. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA MEMORIA

El Alcalde presentará la cuenta municipal y la memoria de gestión, para su conocimiento, análisis y aprobación por parte del Concejo Municipal.

Por otro lado, en la medida en que constituye un documento con información directa y cercana sobre la gestión, debe ser conocido no solo por los organismos gubernamentales, sino también por las instituciones educativas de la localidad y la propia población. Se puede difundir la memoria a través de asambleas de rendición de cuentas y, al igual que en otros países, por intermedio del portal institucional.

CAPÍTULO 3



Preparando la rendición de cuentas para la transferencia municipal

- 3.1. Objetivos y alcances de la rendición de cuentas
- 3.2. La rendición de cuentas a la ciudadanía
- 3.3. La rendición de cuentas a la Contraloría General de la República
- 3.4. De las sanciones por la no presentación de los informes a la Contraloría General de la República
- 3.5. Preparando la rendición de cuentas para la transferencia municipal

Preparando la rendición de cuentas para la transferencia municipal

3.1. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

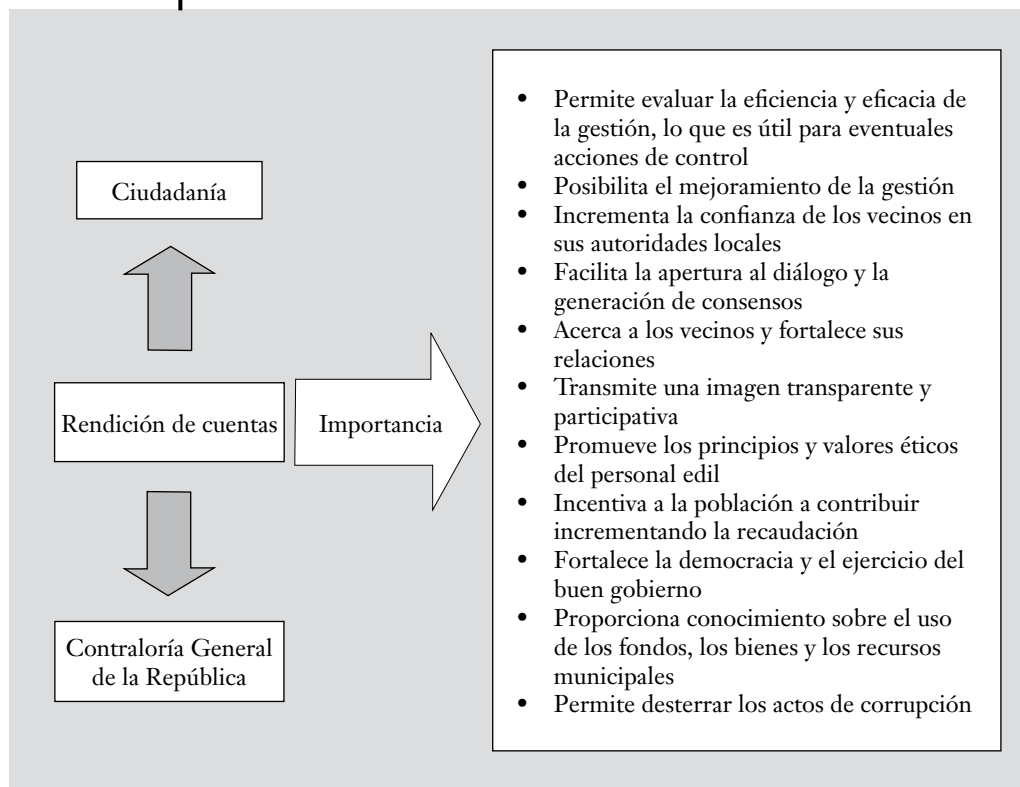
Desde el punto de vista técnico-normativo y para sus propios fines de control, la Directiva N.º 04-2007-CG/GDES, Rendición de Cuenta de los Titulares, aprobada mediante Resolución de Contraloría N.º 332-2007-CG, de fecha 10 octubre del 2007, define la rendición de cuentas de la siguiente manera:

[Es] la obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta, es decir, responder e informar ante la ciudadanía y las autoridades competentes por la administración, el manejo y rendimiento de los fondos y bienes del Estado a su cargo, y por la misión u objetivo encomendado.

La rendición de cuentas se produce en dos espacios claramente definidos: a) ante la ciudadanía, por la normativa que regula el Presupuesto Participativo, así como la Ley N.º 26300; y b) ante la Contraloría General de la República, que se desarrolla en el numeral 3.3 del presente capítulo.

Gráfico 4

Importancia de la rendición de cuentas



3.2. LA RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CIUDADANÍA

a) Marco legal que regula la rendición de cuentas a la ciudadanía

En primer término, se debe señalar que de acuerdo con el primer párrafo del artículo 31.º de la Constitución Política del Perú, los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos mediante diversos mecanismos, entre ellos la demanda de rendición de cuentas. Estos derechos resultan razonables por las siguientes consideraciones:

- ◆ Las autoridades municipales y los funcionarios administran fondos públicos provenientes de los aportes y pagos de los ciudadanos, y en consecuencia, a estos últimos les asiste la plena facultad de exigirles la rendición de cuentas por el uso del dinero otorgado y de los resultados de la gestión.

- ◆ Las acciones de las autoridades y funcionarios ediles inciden en el bienestar o malestar de los vecinos. Esto último sucede, por ejemplo, cuando se utiliza el dinero en adquisiciones intrascendentes e innecesarias, o en obras de segundo orden y no prioritarias, en desmedro de la atención de los servicios públicos locales imprescindibles o la ejecución de obras urgentes.
- ◆ Al ocupar un cargo fruto de la voluntad ciudadana, las autoridades también pueden ser cuestionadas y revocadas por quienes las eligieron, mediante los mecanismos establecidos por ley.

Si bien se han podido apreciar ciertos avances respecto a la toma de conciencia de la ciudadanía y las instituciones locales sobre la importancia de la rendición de cuentas, se requiere, además del marco legal, la presencia activa de los docentes, padres de familia, líderes locales, responsables de los medios de comunicación y de la propia población para buscar puntos de encuentro y no de conflicto, pues primero hay que informarse y luego tomar posición frente al manejo de la cosa pública. Por tanto, es necesario que la población tenga pleno conocimiento de la base legal sobre la materia, para acercarse cada vez más a prácticas democráticas, que permitan construir o fortalecer la ciudadanía y recuperar la confianza en los diversos niveles de Gobierno, buscando un mayor nivel de participación y control ciudadano.

A continuación, se señala la base legal que regula el proceso de rendición de cuentas a la ciudadanía:

- ◆ Constitución Política del Perú 1993, artículos 2.º y 82.º, y de manera especial el artículo 31.º, en el que específicamente se señala que «Los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos mediante referéndum; iniciativa legislativa, remoción o revocación de autoridades y *demanda de rendición de cuentas*» (el resaltado es nuestro).
- ◆ Ley N.º 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos, artículos 3.º y del 31.º al 36.º, y sus modificatorias; Ley N.º 28421 y Ley N.º 29313.
- ◆ Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, artículo VI del «Título preliminar sobre principios del procedimiento administrativo: 1.12 Principio de participación para acceder a la información que administren».
- ◆ Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, incisos b) y d) del artículo 4.º; inciso f) del artículo 5.º; y artículos 8.º, 9.º, 10.º y 11.º sobre las relaciones del Estado con el ciudadano
- ◆ Ley N.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización, artículo 17.1: «Sobre participación ciudadana y mecanismos de consulta, control, evaluación y rendición de cuentas».

- ◆ Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- ◆ D. S. N.º 043-2003-PCM, Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- ◆ Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- ◆ Ley N.º 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- ◆ Decreto Supremo N.º 171-2003-EF, Reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- ◆ Ley N.º 28708, Ley General del Sistema de Contabilidad. En el inciso b) del artículo 4.º establece que uno de los objetivos del Sistema es «Elaborar la Cuenta General de la República a partir de las rendiciones de cuentas de las entidades del sector público».

3.3. LA RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA²

La Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, en su artículo 22.º, inciso u), fija como atribución de la Contraloría General de la República establecer los procedimientos para que los titulares de las entidades rindan cuenta oportuna, ante el órgano rector, de los fondos o bienes del Estado a su cargo, así como de los resultados de su gestión. En razón de las atribuciones normativas fijadas en los literales s) y t) del citado artículo, la Contraloría General emitió, entre otras, las siguientes disposiciones:

- ◆ Normas de Control Interno, en cuyo numeral 3.7, «Rendición de cuentas», señala lo siguiente: «La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos *están obligados a rendir cuentas* por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente» (Ref. Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG, del 30 de octubre del 2006; el resaltado es nuestro).
- ◆ La Guía Técnica de Probidad Administrativa «Transferencia de gestión», en la que se precisa que al término de un mandato, designación o cese en el cargo, la autoridad o titular, directivo, funcionario o servidor público

2 Cabe señalar que según la segunda disposición transitoria de la Directiva N.º 008-2014-CG/PCOR de la Contraloría General de la República, publicada en el *Diario Oficial El Peruano* el 29 de octubre del 2014, por única vez las autoridades regionales y locales quedan eximidas de la presentación del Informe Final de Rendición de Cuentas de Titulares, establecido por la Directiva N.º 004-2007-CG/GDES y su modificatoria, aprobada por Resolución de Contraloría N.º 332-2007-CG del 10 de octubre del 2007. Deben considerarse en este caso los procedimientos y formatos establecidos en la Directiva N.º 008-2014-CG/PCOR.

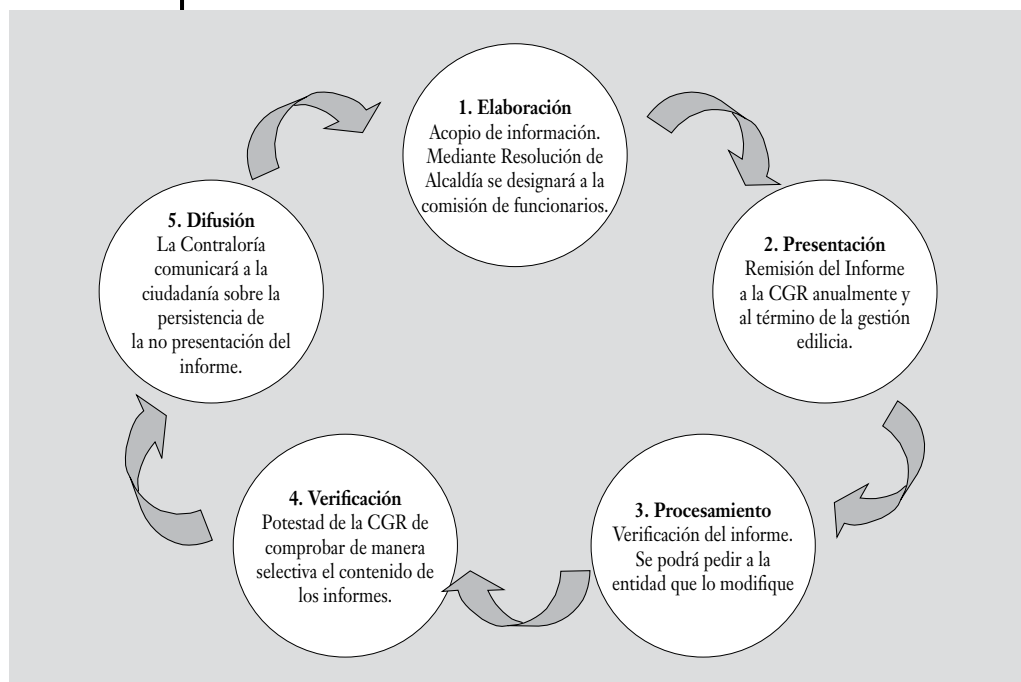
debe dar muestra de su transparencia y vocación para *rendir cuenta* de su administración, y permitir la continuidad del servicio o actividad a través de un adecuado proceso de transferencia de gestión.

- ◆ La Directiva N.º 04-2007-CG/GDES «Rendición de cuenta de los titulares», aprobada por Resolución de Contraloría N.º 332-2007-CG del 10 octubre del 2008.
- ◆ Resolución de Contraloría N.º 001-2010-CG, modificatoria de la Directiva N.º 04-2007-CG/GDES «Rendición de cuenta de los titulares».

Al respecto, la Directiva N.º 04-2007-CG/GDES, que trata de manera específica sobre la rendición de cuentas ante la Contraloría General de la República, tiene como objeto establecer los procedimientos para que todo titular de una entidad sujeta al Sistema Nacional de Control rinda cuentas de manera homogénea y oportuna, a fin de asegurar la transparencia que guía la gestión pública, con relación a la utilización de los bienes y recursos públicos.

Como todo proceso cuya ejecución se efectúa por fases, la rendición de cuentas comprende las siguientes etapas:

Gráfico 5

Etapas que comprende la rendición de cuentas

a) Base legal para la rendición de cuentas

La rendición de cuentas ante la Contraloría General de la República se sustenta en las disposiciones siguientes:

- ◆ Constitución Política del Perú 1993, artículo 82.º.
- ◆ Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- ◆ Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus modificatorias.
- ◆ Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- ◆ Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- ◆ Ley N.º 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- ◆ D. S. N.º 043-2003-PCM, Aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N.º 27806.
- ◆ Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG, Normas de Control Interno.

b) Oportunidad y plazos para la presentación de la rendición de cuentas

Los informes de rendición de cuentas serán remitidos a la Contraloría General de la República en las siguientes oportunidades:

- ◆ **Informe anual:** Hasta el 31 de mayo del año siguiente al de la gestión reportada.
- ◆ **Informe final:** En un plazo no mayor de treinta (30) días calendario de la fecha de cese en el cargo del titular.

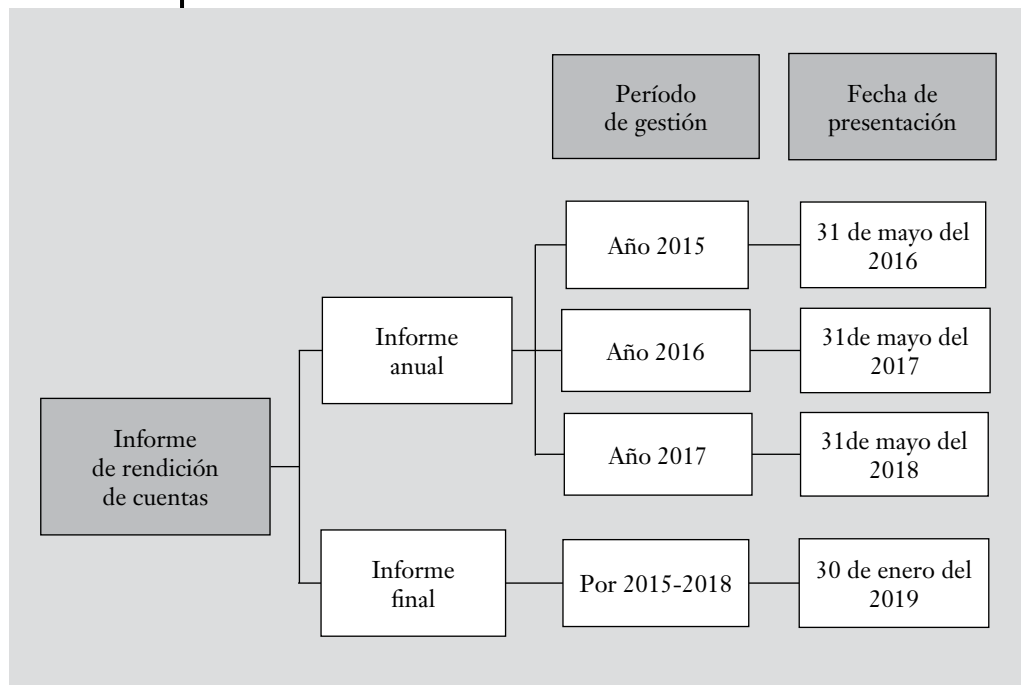
Para cumplir con la presentación del informe en referencia, resulta necesaria la conformación de una Comisión Especial encargada de su ejecución, que estará presidida por el Gerente Municipal.

A fin de facilitar la presentación del informe, hay un aplicativo informático que se encuentra en su página web <<http://www.contraloria.gob.pe/rendicion>>, así como un manual de uso y una ayuda interactiva para ingresar la información.

c) Formatos para el informe de rendición de cuentas

Para la elaboración de los informes anuales y del informe final de la gestión, se tendrá en consideración lo solicitado en los formatos de la Contraloría General de la República que se adjuntan como anexo de esta publicación.

Gráfico 6

Oportunidad de presentación de los informes de rendición de cuentas (IRC), de los informes anuales y por la gestión 2015-2018


A continuación, se hacen comentarios sobre cada uno de los formatos en referencia:

Formato 1: Información general

Su propósito es conocer la información general acerca de la entidad, el titular y el tipo de informe que se está presentando (la Municipalidad, el Alcalde y el informe final del período 2011-2014).

En el documento se consignan datos como el nombre, la dirección, la página web y el RUC de la Municipalidad, así como el nombre, tipo y número de documento de identidad, correo electrónico, y tipo y número de documento de designación del titular de la entidad –emitido por el Jurado Provincial de Elecciones–, que en el presente caso es el Alcalde provincial o distrital.

Formato 2: Situación de los documentos de gestión

Comprende una relación de documentos de gestión sobre planeamiento, presupuesto, organización y procedimientos, a fin de que se indique con cuáles cuenta la entidad. El detalle es el siguiente:

Planeamiento

- ◆ Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)
- ◆ Plan Estratégico Institucional (PEI)
- ◆ Plan Operativo Institucional (POI)
- ◆ Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC)
- ◆ Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)
- ◆ Plan de Desarrollo Integral (PDI)
- ◆ Plan de Desarrollo Urbano (PDU)
- ◆ Plan de Ordenamiento Territorial (POT)
- ◆ Plan Anual de Capacitación (PAC)
- ◆ Otros

Presupuesto

- ◆ Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
- ◆ Presupuesto Institucional Modificado (PIM)
- ◆ Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
- ◆ Presupuesto Participativo

Organizacionales

- ◆ Reglamento de Organización y Funciones (ROF)
- ◆ Manual de Organización y Funciones (MOF)
- ◆ Cuadro de Asignación de Personal (CAP)
- ◆ Manual de Procedimientos (MAPRO)
- ◆ Manual de Operaciones

Procedimientos

- ◆ Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)

Al respecto, debe observarse que en el citado formato no se han considerado los siguientes instrumentos de gestión institucional contemplados en la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM):

- ◆ Plan de Desarrollo Económico Local
 - Programa de Inversiones
 - Plan de Acondicionamiento Territorial de nivel provincial, en el cual se identifican, según el artículo 79.º de la LOM, las áreas urbanas y de expansión urbana, así como las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales, las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental. Hay que indicar, sin mayor comentario respecto a sus alcances, que el anexo refiere al POT. Si se trata del mismo documento, se estima que el Reglamento debería adecuarse, en cuanto a la denominación, a los términos fijados en la LOM.

- Plan de Desarrollo Rural; se ha considerado únicamente el Plan de Desarrollo Urbano.
- Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos sobre la base del Plan de Acondicionamiento Territorial.
- Plan de Desarrollo de Capacidades.
- Planes de renovación urbana.
- Los planes contenidos en el artículo 157.º de la LOM, que serán aprobados por el Concejo Metropolitano de Lima: Plan Regional de Desarrollo Concertado y los planes directores de los distritos (numeral 6); los planes y programas metropolitanos en materia de acondicionamiento territorial y urbanístico, infraestructura urbana, vivienda, seguridad ciudadana, población, salud, protección del medioambiente, educación, cultura, conservación de monumentos, turismo, recreación, deporte, abastecimiento, comercialización de productos, transporte, circulación, tránsito y participación ciudadana, planes y programas destinados a lograr el desarrollo integral y armónico de la capital de la República, así como el bienestar de los vecinos de su jurisdicción (numeral 12); finalmente, los planes ambientales en su jurisdicción, así como controlar la preservación del medioambiente a nivel metropolitano (numeral 16).
- Los planes que a continuación se indican, de competencia de la Alcaldía Metropolitana: Plan Anual de Obras e Inversiones Metropolitanas, Plan Integral de Desarrollo Metropolitano y Plan de Desarrollo Educativo.
- El Plan Metropolitano de Contingencia para la Prevención y Atención de Situaciones de Emergencia y Desastres, por crearse y desarrollarse conjuntamente con el Sistema Nacional de Defensa Civil.

Formato 3: Alineamiento de mandato y objetivos estratégicos

Tiene como finalidad identificar si los objetivos estratégicos de la entidad están alineados con el mandato otorgado por la norma, entendiéndose como tal aquel que la población otorga a las autoridades y por el cual confía su representación personal para la función que se les pide desempeñar.

Incluye información respecto al titular de la entidad, entre ellos, descripción del mandato, objetivo estratégico general planteado y documento de gestión.

Formato 4: Alineamiento de objetivos y programas-proyectos

El propósito del presente formato es identificar el alineamiento de los proyectos o programas con los objetivos del Plan Operativo y del Plan

Estratégico Institucional; en síntesis, se trata de conocer cómo están alineados dichos programas o proyectos con los objetivos del Plan Operativo, y estos, a su vez, con el Plan Estratégico.

Formato 5: Alineamiento de actividades

Orientado a obtener información de cómo las entidades están alineando las actividades a los objetivos del Plan Operativo y/o Plan Estratégico; esto es, en el entendido de que cuenten con los indicados instrumentos de gestión institucional.

Formato 6: Matriz de evaluación de programas y/o proyectos

Permite determinar los resultados obtenidos en la ejecución de los proyectos a la fecha reportada en el Informe de Rendición de Cuentas (IRC). Para tal efecto, se utilizará la información de la matriz marco lógico del programa-proyecto. Se incluirán todos los proyectos o programas.

Contiene información relacionada con la denominación del proyecto, modalidad de ejecución –contrata, administración directa, encargo u otro–, ubicación, inicio y finalización de la fecha planificada, e inicio y finalización de la respectiva ejecución; propósito, costo estimado, meta, resultado y costo a la fecha, y su avance porcentual. Finalmente, y en cuanto a la situación actual del proyecto: estado del proyecto al momento de realizar el IRC –concluido, en ejecución, suspendido, en evaluación, etcétera–, evaluaciones sobre el estado situacional –a cargo de un experto– y las recomendaciones que correspondieran, tales como continuar el proyecto, continuar con cambios, hacer una evaluación, suspender y evaluar, detener el proyecto u otras.

Formato 7: Resultados de actividades

Determinar los resultados obtenidos de las actividades ejecutadas a la fecha reportada en el IRC, entendiéndose como tales el conjunto de tareas necesarias para mantener, en forma permanente y continua, la operatividad de la acción de la entidad. Incluye información referida al origen de la actividad y si esta está contemplada en la planificación institucional, fecha de inicio y finalización, metas, unidad de medida, costo estimado y costo real de los resultados a la fecha, estado situacional, así como las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Formato 8: Movimiento de personal

Tiene como propósito registrar el historial de personas que están laborando en las entidades durante el período de medición del IRC. Contiene la siguiente información acerca de los trabajadores de la entidad: tipo y número

de documento, nombre y apellidos, cargo, área o unidad orgánica, fecha de ingreso y de cese, y sus causas; forma de ingreso, modalidad de contrato –si así correspondiera– y su inclusión en el cuadro de asignación de personal.

Formato 9: Información complementaria

Formato que a su vez comprende lo siguiente:

- ◆ *Formato 9-A Tecnologías de la información.* Equipos de cómputo y de comunicación, página *web*, servicios de Internet e Intranet a usuarios externos e internos, información porcentual sobre personal con acceso a computadora y teléfono, computadoras según antigüedad y operatividad. Asimismo, nivel de manejo de tecnología de información del personal, programas de oficina, conocimiento de Internet, integración de sus sistemas y programas informáticos propios.
- ◆ *Formato 9-B Infraestructura.* Información relacionada con los inmuebles donde funcionan las entidades respecto a saneamiento físico-legal, ubicación, condición del inmueble –propio o alquilado y monto mensual de la merced conductiva–, gastos de los servicios –agua, electricidad y limpieza–, características del área de terreno y de construcción, planificación y uso del local, y última fecha de inspección realizada por Defensa Civil.
- ◆ *Formato 9-C Procesos.* Documentación –manuales, flujogramas, etcétera– que sustente cómo deben realizarse los siguientes procesos, con indicación del respectivo documento aprobatorio: elaboración de Manual de Procesos –no TUPA–, plan estratégico, plan operativo, presupuesto, plan anual de contrataciones y adquisiciones, proyectos (o programas), gestión de proyectos (o programas), selección y evaluación de personal, y sistemas de gestión de calidad. En función de sus resultados, se formularán comentarios sobre el número total de procesos documentados y por documentar; y finalmente, sobre el proceso de control interno. Desde ya se anticipa que no todas las municipalidades desarrollan todos los procesos mencionados, sino que su acción obedece a la rutina o a las costumbres.
- ◆ *Formato 9-D: Cultura y clima organizacional.* Busca saber si se han evaluado la cultura y el clima organizacional de las entidades. Contiene preguntas sobre la fecha de evaluación y aprobación, así como las áreas responsables, y comentarios respecto a ambos rubros.
- ◆ *Formato 9-E: Gestión de las personas.* Relacionada con las evaluaciones de los trabajadores de la entidad. Se indican las fechas de evaluación y aprobación de los procesos, tipo y número de documento de aprobación, área responsable y comentarios sobre el resultado de la evaluación.

Formato 10: Información financiera

Busca conocer la situación económica y financiera de la entidad. Incluye un total de 13 ratios o razones sobre apalancamiento –deuda a capital y deuda a activo total–, cobertura –cobertura de intereses–, liquidez –circulante y prueba ácida–, actividad –rotación de las cuentas por cobrar, rotación de las cuentas por cobrar en días, rotación del inventario, rotación del inventario en días y rotación del activo total– y rentabilidad: margen de utilidad neta, rendimiento sobre la inversión y rendimiento sobre el capital.

◆ *Formato 10-A: Información financiera (ratios no aplicables)*

Se deben indicar cuáles son los ratios no aplicables de acuerdo con la entidad, precisándose las razones de tal situación. Al respecto, se debe tener en cuenta que por el carácter general de la directiva, esta se puede aplicar a instituciones públicas que difieren bastante entre sí –por ejemplo, los gobiernos regionales y locales, los ministerios, la SUNAT, las empresas públicas–, las cuales presentan particularidades propias.

◆ *Formato 10-B: Información financiera (ratios sugeridos)*

Se señalarán los ratios propuestos, de tal manera que resulten más representativos de los resultados obtenidos en la gestión.

d) De la difusión de los informes de rendición de cuentas

Mediante Resolución de Contraloría N.º 001-2010-CG, de fecha 5 de enero del 2010, se modificó la Directiva N.º 004-2007-CG/GDES «Rendición de cuentas de los titulares». Mediante esta modificación, se encarga a la unidad orgánica del ente rector de control que procese, verifique selectivamente, *consolide y difunda* los IRC.

Debe observarse que al igual que en el caso de la memoria de gestión, la Resolución Ministerial N.º 398-2008-PCM, que aprueba la Directiva N.º 004-2008-PCM/SGP «Lineamientos para la uniformización del contenido de los portales de transparencia de las entidades públicas», tampoco contempla la incorporación del IRC en los portales institucionales de las entidades públicas, y por ende, no incluye la de los municipios.

Este vacío limita que las instituciones y organizaciones locales, así como la ciudadanía en su conjunto, conozcan los IRC, y por tanto atenta contra el derecho de acceder a la información pública y ejercer vigilancia y control sobre la gestión municipal. Por eso, se espera que *la dación y el cumplimiento* de la Resolución de Contraloría N.º 001-2010-CG subsane estas omisiones.

Ante la poca difusión de casos prácticos, en los anexos se adjuntan los formatos de rendición de cuentas, llenados con información de una hipotética

municipalidad. Los formatos en blanco podrán obtenerse en las siguientes páginas web institucionales: <www.contraloria.gob.pe>, <www.inicam.org.pe> y <www.ayrconsultores.org>.

3.4. DE LAS SANCIONES POR LA NO PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La no presentación del «Informe de rendición de cuentas anual o final», su presentación tardía o sin considerar los términos señalados en la citada directiva constituyen infracción en virtud de lo fijado en los literales f) y g) del artículo 42.º de la Ley N.º 27785. En el presente caso, el inciso d) del artículo 15.º del Reglamento de Infracciones y Sanciones de la Contraloría General, aprobado por Resolución de Contraloría N.º 367-2003-CG del 31 de octubre del 2003, establece la aplicación de una multa que oscila entre 1,5 a 5 UIT, sin perjuicio de otra responsabilidad administrativa, civil o penal que pudiera corresponder.

Entre las causas que generan la omisión de la rendición de cuentas a la Contraloría General se señalan las siguientes:

- ◆ El escaso interés que muestran las autoridades y/o funcionarios por cumplir con presentar el citado informe. Hay que señalar que no existe mucho conocimiento sobre las sanciones impuestas por la Contraloría General de la República.
- ◆ Las autoridades y/o funcionarios de los gobiernos locales tienen un limitado conocimiento sobre la expedición de la normatividad de control y otras normas que deberían cumplir, en razón de que el *Diario Oficial El Peruano* no se comercializa ni difunde en sus localidades. Por otro lado, aún existen distritos del interior del país que no cuentan con el servicio de Internet, mediante el cual podrían acceder a la información.
- ◆ Los funcionarios encargados de suministrar la información no han recibido una adecuada capacitación ni cuentan con la orientación necesaria respecto a la forma de llenar los formatos del informe.
- ◆ En determinados gobiernos locales del interior del país todavía subsisten muchas limitaciones respecto al conocimiento de la normatividad y asuntos de gestión municipal.

Por lo expuesto, corresponde a los alcaldes y a sus funcionarios desarrollar, con la debida anticipación, las acciones que aseguren la presentación del «Informe final de rendición de cuentas por la gestión 2011-2014», cuyo

plazo, como se reitera, vence el 30 de enero del 2015. En lo que respecta a las autoridades que resulten electas, se les invoca a que observen la normatividad de control referida a los gobiernos locales, a fin de evitar incurrir en responsabilidades posteriores.

3.5. PREPARANDO LA RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA TRANSFERENCIA MUNICIPAL

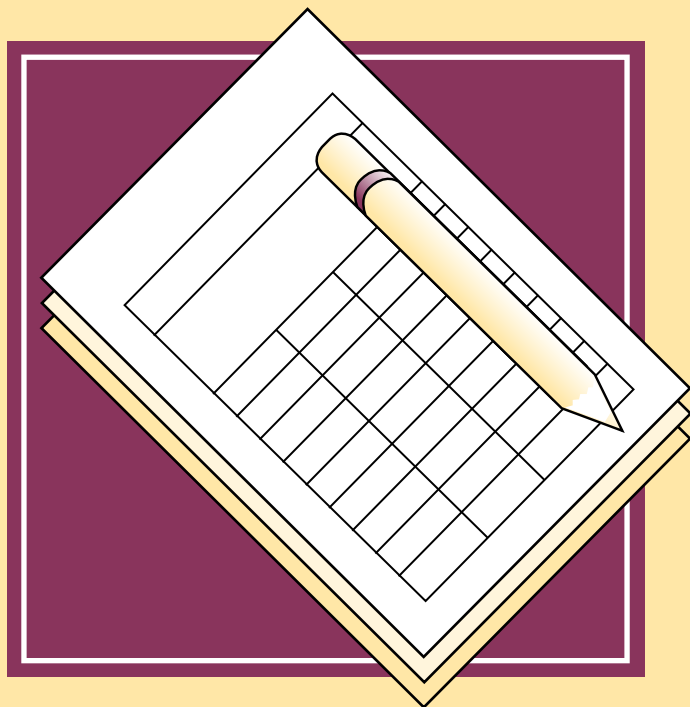
En función de los escenarios de conflicto o armonía en los que se pueda desarrollar la transferencia, se podrán diseñar estrategias que permitan generar las mejores condiciones para iniciar el proceso. Se sugieren las siguientes medidas:

- a) Convocar a una reunión en la cual la Comisión de Evaluación exponga, ante el nivel de gobierno y de gerencia más cercano al titular de la entidad, las conclusiones y recomendaciones, para explorar las alternativas y estrategias complementarias.
- b) Evaluar quiénes deben integrar la Comisión de Transferencia, e identificar a otros actores claves que dominen los temas programáticos y cuenten con habilidades para el manejo y la resolución de conflictos.
- c) Conformar un equipo de soporte, que apoye en la elaboración de informes y actas, y responda rápidamente ante los requerimientos que se presenten durante el proceso.
- d) La Comisión designada irá elaborando archivos accesorios para el manejo de la autoridad saliente, en copias fedateadas de los procesos y acciones más relevantes que puedan generar posibles controversias, reclamos y explicaciones. También deberá prepararse para futuras acciones de control que, según la Ley N.º 22785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, podrían aplicarse en el término de los 10 años de concluido el período de gestión.
- e) Complementariamente a las sugerencias que haga la Comisión de Evaluación y Balance, se deberá hacer una verificación final para el llenado y presentación del «Informe final de rendición de cuentas», conforme a la Directiva N.º 04-2007-CG/GDES «Rendición de cuentas de los titulares», que se presentará a más tardar el 31 de enero del 2015.

Se pondrá especial énfasis en los siguientes aspectos: articulación de planes, actualización de documentos normativos de gestión, evaluación de programas y proyectos, infraestructura, saneamiento físico legal de los bienes de propiedad municipal y de la infraestructura pública, liquidación

de obras, situación del personal y procesos de evaluación y selección, políticas de gestión de personal, capacitación y bienestar social, así como aspectos relevantes del clima y la cultura organizacional.

- f) Se debe poner especial énfasis en la calidad de la información financiera, para que revele de la mejor forma los actos administrativos de la gestión. Por ejemplo, hay que avanzar hasta donde sea posible en el sinceramiento de las cuentas en los siguientes rubros: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, obras en curso, infraestructura pública. De esta manera, se sustentarán los ajustes contables y, por ende, se mostrarán los ratios financieros y de gestión sobre los logros y resultados obtenidos.
- g) Por último, hay que formular un inventario y dejar constancia sobre los asuntos en proceso que, si bien están inconclusos, son importantes y merecen ser terminados.



Anexos

1. Caso práctico con formatos utilizados en el informe de rendición de cuentas que se presentará a la Contraloría General de la República
2. Caso práctico tomado de la web institucional de la Contraloría General de la República al 31 de agosto del 2014

Caso práctico con formatos utilizados en el informe de rendición de cuentas que se presentará a la Contraloría General de la República

**INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS
DE LA GESTIÓN MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DISTRITAL
SANTA PATRICIA (2011-2014)**

Formato 1: Información general

1	Marcar con una X
IARC	<input type="checkbox"/>
IFRC	<input checked="" type="checkbox"/>

Sobre la entidad

Código de la entidad	1	1	9	5	3
Nombre de la entidad	3	Municipalidad Distrital de Santa Patricia			
Sector	4	Municipalidades distritales			
Dependencia	5	Municipalidad Provincial La Esperanza			
Dirección (sede principal)	6	Av. Italia 333 Av. Calle Jr. Nombre Núm./Int./Mz./Lt./Etapa.			
Urbanización	7				
Distrito	8	Santa Patricia			
Provincia	9	La Esperanza			
Departamento	10	El Progreso			
Teléfonos	11	348-7236 y 348-5555 (Número 1 [anexo] / Número 2 [anexo] /...)			
Fax (número [anexo])	12	348-1515			
Página web	13	www.munisantapatricia.gob.pe			
RUC	14	20131319999			

Sobre el titular

Apellidos del titular	15	Pérez	Martínez			
		Primer apellido	Segundo apellido			
Nombres del titular	16	Alfredo				
		Nombres				
Cargo del titular	17	Alcalde				
Tipo y número de documento de identidad	18	Documento nacional de identidad 09989999				
Correo electrónico	19	alcaldía@munisantapatricia.gob.pe				
Tipo y número de documento Designación	20	Credencial JNE (Resolución, credencial, etcétera)				
Fecha del documento de designación	21	1	0	1	2	2010
		Día	Mes	Año		
Tipo y número del documento de término	22	(Resolución, credencial, etcétera)				
Fecha del documento de término	23					
		Día	Mes	Año		

Sello y firma del titular

Instrucciones para el llenado del formato 1: Información general

Objetivo del formato	Conocer la información general sobre la entidad, el titular y el tipo de informe que se está presentando.
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentra el Área de Administración o la que realice sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.

I. Sobre la entidad

1	Tipo de informe	IARC = Informe Anual de Rendición de Cuentas IFRC = Informe Final de Rendición de Cuentas
2	Código de la entidad	Código de cuatro dígitos que se encuentra en la página web de la Contraloría General de la República < http://www.contraloria.gob.pe >
3	Nombre de la entidad	Descripción del nombre de la entidad
4	Sector	Sector al que pertenece la entidad
5	Dependencia	A qué entidad debe rendir cuentas. Por ejemplo, el organismo público descentralizado ABC debe rendir cuentas ante el Ministerio XYZ. Entonces, cuando el organismo público descentralizado llene este campo deberá indicar «Ministerio XYZ».
6	Dirección	Dirección de la sede principal de la entidad
7	Urbanización	Urbanización de la sede principal
8	Distrito	Distrito de la sede principal
9	Provincia	Provincia de la sede principal
10	Departamento	Departamento de la sede principal
11	Teléfonos	Puede incluir más de uno y el formato debe ser: CL- XXXXXXX [AAA], donde CL es código local, las X el número que corresponde y AAA es el número de anexo del despacho del titular
12	Número de fax	Número de fax del despacho del titular o de la sede principal
13	Página web	La dirección en Internet de la página web institucional
14	RUC	Número del Registro Único del Contribuyente

II. Sobre el titular

15	Apellidos del titular	Primer y segundo apellido del titular
16	Nombres del titular	Nombre(s) del titular
17	Cargo del titular	Señalar la denominación del cargo que tiene como titular de la entidad
18	Tipo y número de documento de identidad	Se deberá indicar el tipo de documento de identidad. Puede ser documento nacional de identidad (DNI), carné de extranjería (CE), libreta electoral (LE) o carné de identidad (CI)
19	Correo electrónico	
20	Tipo y número de documento de designación	Se deberá indicar el tipo de documento con el cual ha sido designado en el cargo y su numeración correspondiente
21	Fecha de documento de designación	Fecha del documento de designación en el cargo
22	Tipo y número del documento de término	Se deberá indicar el tipo y número del documento con el cual se ha dado por culminado el período de gestión
23	Fecha del documento de término	Fecha del documento con el cual se ha dado por culminado el período de gestión

Instrucciones para el llenado del formato 2: Documentos de gestión

Objetivo del formato	Identificar cuáles son los documentos de gestión actualizados con los que cuenta la entidad y que, según la normativa aplicable, debe tener.
Áreas involucradas	Las áreas que pueden apoyar en la elaboración del formato son las de Administración, Planeamiento, Programación y Presupuesto o las que realicen sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.

N.º	Nombre de campo	Detalle
1	¿Tiene?	Indicar si la entidad cuenta con los documentos de gestión enumerados.
2	Otros	Señalar la denominación del documento de gestión que se haya elaborado y no se encuentra en la lista.
3	Aprobado por (D. S., R. S., R. M., etcétera)	Indicar el instrumento legal con el cual se aprueba el documento de gestión; puede ser una resolución suprema, resolución directoral, decreto de Alcaldía, etcétera. Indicar todos los documentos de aprobación que se emitieron hasta la última actualización.
	Elaboración	Señalar quién elaboró el documento de gestión.
4	Propia	Marcar si la elaboración del documento de gestión fue realizada por la entidad.
5	Otra entidad	Marcar si la elaboración del documento de gestión fue efectuada por otro organismo al cual reporta la entidad.
6	Fecha de aprobación	Registrar la fecha consignada en el documento de aprobación.
7	¿No está aprobado? Comentario	Señalar las siguientes opciones: <ul style="list-style-type: none"> • No se considera necesario elaborar el documento. • Se encuentra en proceso de elaboración. • Se encuentra en trámite de aprobación. • El marco legal vigente no obliga a su elaboración. • Otro: especificar.
8	Fecha de publicación en la <i>web</i>	Indicar desde cuándo se viene publicando el documento en el portal <i>web</i> de la entidad.
9	Entregado en fecha	Indicar si el documento de gestión se entregó a tiempo a la entidad a la cual se debe reportar para su autorización y/o consolidación (no Contraloría General de la República). Por ejemplo: el presupuesto debe entregarse al MEF hasta determinada fecha. En caso de que se marque NA (no aplicable), se supone que el documento no requiere ser presentado a otra entidad.
10	¿A qué entidad?	Respecto al numeral 9, indicar a qué entidad se debió reportar para su autorización y/o consolidación, según tabla: Dirección Nacional de Presupuesto Público, OSCE, Municipalidad Provincial, Gobierno Regional, Presidencia del Consejo de Ministros, etcétera.
11	No, ¿por qué?	Respecto al numeral 9, en caso de que no se haya presentado el documento de gestión en la fecha sino en un plazo menor de 20 días útiles a partir de esta, aplican las siguientes opciones: <ul style="list-style-type: none"> • No instructivo: No se contó oportunamente con el instructivo o la norma para su elaboración. • Coordinación de envío: Hubo una demora por la mala coordinación del envío. • Retraso menor: Se presentó un retraso generado por las condiciones internas de la entidad, pero se lo ha subsanado al presentar el documento en un plazo de 11 a 20 días útiles. • Con observaciones: Se efectuaron observaciones en la fecha de presentación (el día que correspondía). • Sin recursos: No se contó con los recursos necesarios para la elaboración del documento. - Otros: Especificar.

F2: Situación de los d

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

1

Documento de gestión	1			Aprobado por (D. S., R. S., R. M., etcétera)	3				
	¿Tiene?				Elaboración				
	Sí	No	N/A		Propia	4	Otra entidad	5	

Planeamiento

Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)			X						
Plan Estratégico Institucional (PEI)	X			A. C. 298	X				
Plan Operativo Institucional (POI)	X			A. C. 299	X				
Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC)	X			R. G. 070	X				
Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)			X						
Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)		X							
Plan de Desarrollo Integral (PDI)	X			A. C. 014	X				
Plan de Desarrollo Urbano (PDU)	X			A. C. 014	X				
Plan de Ordenamiento Territorial (POT)			X						
Plan Anual de Capacitación (PAC)	X			R. J. 020	X				
Otros									

Presupuesto

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)	X			A. C. 320	X				
Presupuesto Institucional Modificado (PIM)	X			R. G. 330	X				
Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	X			R. G. 075	X				
Presupuesto Participativo	X			A. C. 318	X				

Organizacionales

Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	X			Ordenanza 025	X				
Manual de Organización y Funciones (MOF)	X			R. A. 145	X				
Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	X			Ordenanza 032	X				
Manual de Procedimientos (MAPRO)		X							
Manual de Operaciones			X						

Procedimientos

Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)	X			Ordenanza 029	X				
---	---	--	--	---------------	---	--	--	--	--

NA: No aplicable. El documento de gestión no está obligado a ser presentado en una fecha determinada.

documentos de gestión

Tipo de Informe	
IARC <input type="checkbox"/>	IFRC <input checked="" type="checkbox"/>

6			7	8			9			10	11
Fecha de aprobación			¿No está aprobado?	Fecha de publicación (web)			Entregado en fecha			¿A qué entidad?	No ¿Por qué?
Día	Mes	Año	Comentario	Día	Mes	Año	Sí	No	N/A		
29	08	2011		01	09	2011			X		
29	08	2011		01	09	2011			X		
15	01	2014		18	01	2014	X			OSCE	
			En elaboración								
23	01	2012		27	01	2013			X		
23	01	2012		27	01	2013			X		
05	02	2014		05	02	2014			X		
28	12	2013		28	12	2013	X			M. P. La Esperanza	
14	09	2013		15	09	2014	X			M. P. La Esperanza	
15	01	2013							X		
28	12	2002		28	12	2013	X			M. P. La Esperanza	
18	02	2012		18	02	2013			X		
05	03	2012		10	03	2013			X		
25	03	2012		26	03	2013			X		
			En elaboración								
22	04	2011		30	04	2011	X			M. P. La Esperanza	

Formato 3: Alineamiento de mandato y objetivos estratégicos

Tipo de Informe	
IARC <input type="checkbox"/>	IFRC <input checked="" type="checkbox"/>

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

1 Marco legal Ley, norma, documento	2 Número	3 Fecha de publicación			4 Art. Numeral/literal	5 Descripción del mandato	6 Objetivo estratégico general planteado	7 Documento de gestión
		DD	MM	AA				
Ley Orgánica de Municipalidades	27972	27	05	2003	Artículo IV-finalidad	Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales, así como el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.	Brindar al vecino servicios públicos oportunos y de calidad, que garanticen su desarrollo social, seguridad ciudadana, participación democrática en la gestión y el desarrollo económico, sobre la base de los planes institucionales, con principios, valores y transparencia, y prácticas de buen gobierno corporativo.	Plan de Desarrollo Institucional

Instrucciones para el llenado del formato 3: Alineamiento de mandato y objetivos estratégicos

Objetivo del formato	<p>Identificar si los objetivos estratégicos de la entidad están alineados con el mandato otorgado por la norma.</p> <p>Se entiende como <i>mandato</i> el contrato consensual por el cual una de las partes confía su representación personal –o la gestión o desempeño de uno o más negocios– a la otra, que lo toma a su cargo.</p> <p>En ese sentido, el mandato es aquel que la población otorga a las autoridades y por el cual confía su representación personal para la función que se le pide desempeñar.</p> <p>Este formato busca identificar si la responsabilidad por cumplir otorgada por la población mediante un mandato, en forma de normativa, está siendo cumplida a través de los objetivos que la organización o entidad establece.</p> <p>El presente formato busca identificar cuáles y cuántos de los objetivos estratégicos están alineados con el mandato establecido para cada entidad.</p>
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentran las de administración, planeamiento, programación y presupuesto, o las que realicen sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.

N.º	Nombre de campo	Detalle
1	Marco legal	Mandato: está referido a las atribuciones asignadas a la entidad y que justifican su operatividad. En este campo debe indicarse el instrumento legal –ley orgánica, decreto legislativo, etcétera– con el cual se le otorga el mandato.
2	Número	Del instrumento legal con el cual se otorga el mandato.
3	Fecha de publicación	Está referido a la fecha de publicación de la norma indicada.
4	Art./numeral/literal	Especifica el número del artículo, literal y numeral de la norma en la cual se describe el mandato otorgado.
5	Descripción del mandato	Transcripción del artículo en el que se describe el mandato otorgado por norma.
6	Objetivo estratégico general planteado	Señalar el objetivo estratégico general planteado en el documento de gestión que se alinea con el mandato otorgado.
7	Documento de gestión	Especificar en cuál de los documentos de gestión se encuentra el objetivo estratégico que corresponde al mandato.

Formato 4: Alineamiento de objetivos y programas/proyectos

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia	Tipo de informe <input type="checkbox"/> IARC <input type="checkbox"/> IFRC <input checked="" type="checkbox"/> X
Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez	

Objetivos	3	4	Origen							Fuente			
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Documento de gestión o plan estratégico (a largo plazo) Brindar al vecino servicios públicos oportunos y de calidad que garanticen su desarrollo social, seguridad ciudadana, participación democrática en la gestión y el desarrollo económico –sobre la base de los planes institucionales–, con principios, valores y transparencia, y prácticas de buen gobierno corporativo.	Plan operativo (a corto plazo) Identificación de las necesidades locales prioritarias para su oportuna atención.	Programa proyecto Ejecución de obras, programas y proyectos concertados, con participación de las organizaciones y población local.	Código SNIP	IP	AP	PE	CT	FE	Descripción general	TP	RP	EP	TD
				X					Construcción de relleno sanitario y rehabilitación de vías.	X			

Instrucciones para el llenado del formato 4: Alineamiento de objetivos y programas/proyectos

Objetivo del formato	Identificar el alineamiento de los proyectos o programas con los objetivos del Plan Operativo y del Plan Estratégico Institucional. En el caso del Poder Legislativo, Poder Judicial y Ministerio Público, se consideran los programas/proyectos referidos a los aspectos administrativos que apoyan el quehacer de tales entidades.
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar en la elaboración del formato se encuentra el Área de Planeamiento, Programación y Presupuesto, y el área que tenga las funciones de una oficina de elaboración y gestión de proyectos o la que realice sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.

Se trata de conocer cómo están alineados dichos programas o proyectos con los objetivos del Plan Operativo, y estos, a su vez, con los del Plan Estratégico. Por ejemplo:

Objetivos		
Plan Estratégico	Plan Operativo	Programa/proyecto
Objetivo A	Objetivo 1	Programa AA
	Objetivo 2	Programa CC
	Objetivo 5	Programa DD
	Objetivo 7	Programa AA
Objetivo B	Objetivo 7	Programa ZZ
	Objetivo 13	Programa Z1

N.º	Nombre de campo	Detalle
1	Documento de Gestión o Plan Estratégico (mediano/largo plazo)	Consignar los objetivos de mediano o largo plazo que guían el quehacer de la entidad, estén o no consignados en un documento de gestión aprobado.
2	Plan Operativo (a corto plazo)	Consignar los objetivos de corto plazo que están relacionados con los objetivos estratégicos indicados en el numeral 1.
3	Programa/proyecto	Señalar los programas y/o proyectos cuya ejecución esté planificada para ejecutarse en cumplimiento de los objetivos señalados en los numerales 1 y 2.
4	Código SNIP	Incluir el código SNIP asignado al programa o proyecto.

Origen		Conocer el origen de las iniciativas. Se plantean diferentes alternativas, de las cuales se debe escoger la que corresponda.
5	Iniciativa propia (IP)	La entidad ha diseñado y planificado ejecutar el proyecto en función de las necesidades identificadas.
6	Acuerdo con la población (AP)	Las actividades de este tipo han sido acordadas con la población, que identifica la necesidad y la plantea a la entidad para que sea resuelta a través de un proyecto. Por ejemplo, los procesos de presupuesto participativo.
7	Política de Estado (PE)	El proyecto se ejecuta en el marco de una política de Estado planteada por el presupuesto participativo.
8	Cooperación técnica (CT)	Proyectos desarrollados en el marco de un acuerdo de cooperación con diferentes entidades. Los proyectos se benefician de una cooperación técnica no reembolsable o cuya contribución como contraparte no es de tipo presupuestal.
9	Financiamiento externo (FE)	Proyectos que son encargados o cuya ejecución está comprometida en el marco de un convenio de endeudamiento externo del Estado.
10	Descripción general	Descripción más amplia de la opción marcada. Por ejemplo, los presupuestos participativos 2006.
Fuente		Identificar la principal fuente de financiamiento de los proyectos indicados.
11	Tesoro público (TP)	Cuando los proyectos se ejecutan con fondos del Tesoro público.
12	Recursos propios (RP)	Cuando los proyectos se ejecutan con fondos percibidos o recaudados por la propia entidad.
13	Endeudamiento público (EP)	Cuando los proyectos se ejecutan en el marco de un financiamiento externo u operación de deuda.
14	Transferencias y donaciones (TD)	Cuando los proyectos se ejecutan con fondos financieros no reembolsables provenientes de agencias internacionales de desarrollo, Gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como otras personas, naturales o jurídicas, domiciliadas o no en el país. Se considera las transferencias provenientes de entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna.

Formato 5: Alineamiento de actividades (distintas de las actividades de proyectos)

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Tipo de informe
IARC IFRC

	Objetivos			Origen							Fuente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Documento de gestión o plan estratégico (a largo plazo)	Plan Operativo (a corto plazo)	Denominación de la actividad	IP	AP	PE	CT	FE	Descripción de la actividad	TP	RP	EP	TD	
Brindar al vecino servicios públicos oportunos y de calidad, que garanticen su desarrollo social, seguridad ciudadana y participación democrática en la gestión y el desarrollo económico, sobre la base de los planes institucionales, con principios, valores y transparencia, y prácticas de buen gobierno corporativo.	Lograr un adecuado hábitat urbano, consolidando la función residencial del distrito complementada con actividades turísticas, comerciales y de servicios especializados.	Rehabilitación y equipamiento de la infraestructura urbana.	X					Alameda El Triunfo, calles Buenaventura Rey y La Esperanza. Pavimentación de la avenida Héroes Peruanos.	X				
Brindar al vecino servicios públicos oportunos y de calidad, que garanticen su desarrollo social, seguridad ciudadana y participación democrática en la gestión y el desarrollo económico, sobre la base de los planes institucionales, con principios, valores y transparencia, y prácticas de buen gobierno corporativo.	Lograr un adecuado hábitat urbano, consolidando la función residencial del distrito, complementada con actividades turísticas, comerciales y de servicios especializados.	Construcción del vivero municipal José Abelardo Quiñonez	X					Implementación del vivero ecológico.		X			

Instrucciones para el llenado del formato 5: Alineamiento de actividades

Objetivo del formato	Obtener información de cómo las entidades están alineando las actividades a los objetivos del Plan Operativo y/o Plan Estratégico. Considerar solo las actividades relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad; hay que tener en cuenta que las actividades mencionadas en este punto no son las actividades de los proyectos. En el caso del Poder Legislativo, el Poder Judicial y el Ministerio Público, se consideran las actividades referidas a los aspectos administrativos que apoyan el quehacer de tales entidades.
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentra el Área de Planeamiento, Programación y Presupuesto, y el área que cumpla las funciones de una oficina de atención y desarrollo de actividades o la que realice sus veces, conforme a las normas de organización interna de la entidad.

Se busca conocer cómo están alineadas dichas actividades con los objetivos del Plan Operativo y estos, a su vez, con el Plan Estratégico. Por ejemplo:

Objetivos		Programa / proyecto
Plan Estratégico	Plan Operativo	
Objetivo A	Objetivo 3	Actividad A1
	Objetivo 4	Actividad C2
	Objetivo 6	Actividad D5
	Objetivo 7	Actividad A9
Objetivo B	Objetivo 9	Actividad Z4
	Objetivo 12	Actividad M1

N.º	Nombre de campo	Detalle
1	Documento de Gestión o Plan Estratégico (a mediano/largo plazo)	Consignar los objetivos de mediano o largo plazo que guían el quehacer de la entidad, estén o no consignados en un documento de gestión aprobado.
2	Plan Operativo (a corto plazo)	Consignar los objetivos de corto plazo que están relacionados con los objetivos estratégicos indicados en el numeral 1 del formato 4.
3	Denominación de la actividad	La actividad está referida al conjunto de tareas necesarias para mantener en forma permanente y continua el quehacer de la entidad. Asimismo, representa la producción de bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo con sus atribuciones, como parte de los procesos y tecnologías acostumbrados. Mencionar qué actividades están planificadas para cumplir los objetivos del Plan Operativo y/o del Plan Estratégico. Las actividades deben presentarse de manera agregada, no al detalle ni presentando su programación. Por ejemplo, una de las actividades de la Contraloría General de la República consiste en realizar «acciones de control»; esta actividad se puede desagregar diciendo que son «acciones de control en las ciudades de Ica y Tacna, etcétera». Entonces, en este campo se debe mencionar la actividad agregada, «acciones de control», no el detalle de esta.

Origen		Conocer el origen de las iniciativas. Se plantean diferentes alternativas, de las cuales se debe escoger la que corresponda.
4	Iniciativa propia (IP)	La entidad ha diseñado y planificado ejecutar el proyecto en función de las necesidades identificadas.
5	Acuerdo con la población (AP)	Las actividades de este tipo son las que han sido acordadas con la población, que es la que identifica la necesidad y la plantea a la entidad para que sea resuelta a través de una actividad. Por ejemplo, los procesos de presupuesto participativo.
6	Política de Estado (PE)	La actividad se ejecuta en el marco de una política de Estado planteada por el Poder Ejecutivo
7	Cooperación técnica (CT)	Proyectos desarrollados en el marco de un acuerdo de cooperación con diferentes entidades. Los proyectos se benefician de una cooperación técnica no reembolsable o cuya contribución como contraparte no es de tipo presupuestal.
8	Financiamiento externo (FE)	Proyectos que son encargados o cuya ejecución está comprometida en el marco de un convenio de endeudamiento externo del Estado.
9	Descripción de la actividad	Descripción más amplia de la opción marcada.
Fuente		Identificar la principal fuente de financiamiento de las actividades indicadas.
10	Tesoro público (TP)	Cuando las actividades se ejecutan con fondos del Tesoro Público.
11	Recursos propios (RP)	Cuando las actividades se ejecutan con fondos percibidos o recaudados por la propia entidad.
12	Endeudamiento público (EP)	Cuando las actividades se ejecutan en el marco de un financiamiento externo u operación de deuda.
13	Transferencias y donaciones (TD)	Cuando los proyectos se ejecutan con fondos financieros no reembolsables provenientes de agencias internacionales de desarrollo, Gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como otras personas, naturales o jurídicas, domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna.

Formato 6: Matriz de evaluación

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Tipo de

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Programa	1	Proyecto	2	Código SNIP	3
Promover el desarrollo urbano		Ejecutar proyectos de obras públicas programadas			
Ubicación	Localidad	6	Santa Patricia	Fecha planificada	Inicio
	Distrito	7	Santa Patricia		Fin
	Provincia	8	La Esperanza	Fecha ejecutada	Inicio
	Región	9	El Progreso		Fin

Fin (impacto)	14	Indicador	15	Meta	16	Indicadores/metos/resultados	
						Resultado a la fecha	17
Rehabilitación de vías urbanas de varias calles en el distrito		Metros cuadrados		12 524 m ²		12 524 m ²	

Propósito	18	Costo nuevos soles	19	Indicador	20	Meta	21	Resultado a la fecha	22
Componentes	25	Costo Nuevos soles	26	Indicador	27	Meta	28	Resultado a la fecha	29
Rehabilitación de vías urbanas		4 348 528		m ²		12 127 m ²		12 127 m ²	

Formato 6: Matriz de evaluación

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Tip

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Programa	1	Proyecto	2	Código SNIP	3
Protección del Medio Ambiente		Mejoramiento de la gestión de áreas verdes			
Ubicación	Localidad	6	Santa Patricia	Fecha planificada	Inicio
	Distrito	7	Santa Patricia		Fin
	Provincia	8	La Esperanza	Fecha ejecutada	Inicio
	Región	9	El Progreso		Fin

Fin (impacto)	14	Indicador	15	Meta	16	Indicadores/metos/resultados	
						Resultado a la fecha	17
Recuperación y mantenimiento de áreas verdes		%		100 %		80% de avance	

Componentes	18	Costo nuevos soles	19	Indicador	20	Meta	21	Resultado a la fecha	22

n de programas y/o proyectos

o de informe
 IARC IFRC

Modalidad de ejecución	4	Modalidades especiales	5
Contrata			
	10	01-06-2014	
	11	15-07-2014	
	12	01-08-2014	
	13	18-09-2014	

os

Costo a la fecha	23	Avance	24	Situación actual del proyecto					
4 348 528		100		Estado	32	Observaciones	33	Recomendaciones	34
	30	Avance	31	Plazo	Costo				
4 348 528		100		Concluido	A costo				

n de programas y/o proyectos

o de informe
 IARC IFRC

Modalidad de ejecución	4	Modalidades especiales	5
Contrata			
io	10	01-10-2014	
	11	30-11-2014	
io	12	15-11-2014	
	13	31-12-2014	

ados

Costo a la fecha	23	Avance	24	Estado	25	Observaciones	26	Recomendaciones	27
				Plazo	Costo				
148 256		144		En proceso	A costo				

Instrucciones para el llenado del Formato 6 Matriz de evaluación de programas y/o proyectos

Objetivo del formato		Determinar los resultados obtenidos en la ejecución de los proyectos hasta la fecha reportada en el Informe de Rendición de Cuentas (IRC). Para ello, se utilizará la información de la matriz marco lógico del programa/proyecto. Se incluirán todos los proyectos o programas. En el caso del Poder Legislativo, el Poder Judicial y el Ministerio Público, se considerarán los programas/proyectos referidos a los aspectos administrativos que apoyan su quehacer.
Áreas involucradas		Entre las áreas que pueden contribuir a la elaboración del formato se encuentran el Área de Planeamiento, Programación y Presupuesto, el área que cumpla las funciones de una oficina de diseño y ejecución de proyectos, la Oficina de Proyectos de Inversión, además de aquellas que cuenten con recursos y realicen funciones de ejecución de proyectos, o las que realicen sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.
N.º	Nombre de campo	Detalle
1	Programa	Colocar la denominación del programa al cual pertenece el proyecto. En el caso de las universidades, especificar el nombre del centro de producción al que corresponde el proyecto.
2	Proyecto	Colocar la denominación completa del proyecto tal como se encuentra registrado en el SNIP.
3	Código	Indicar el código SNIP con el cual fue registrado el proyecto.
4	Modalidad de ejecución	Señalar si el proyecto se ejecuta en el marco de las siguientes opciones: Contrata: Licitación pública, concurso público, adjudicación directa pública, adjudicación directa selectiva y menor cuantía. Administración directa: Si la entidad ejecuta el proyecto con sus propios recursos materiales y humanos. Encargo: Si la ejecución del proyecto se encarga a otra entidad pública. Otros: Especificar
5	Modalidades especiales	Señalar si el proyecto se ejecuta en el marco de las siguientes opciones: Subasta inversa Convenio marco de precios Compras corporativas obligatorias Compras corporativas facultativas Proceso de selección abreviado (PSA)
6	Localidad	Indicar la localidad donde está ubicado el proyecto.
7	Distrito	Consignar el distrito donde se ubica el proyecto.
8	Provincia	Colocar el nombre de la provincia donde se ejecuta el proyecto.

9	Región	Señalar el nombre de la región donde se ejecuta el proyecto.
10	Inicio de la fecha planificada	Se colocará la fecha en la cual se tiene planificado empezar la elaboración del proyecto.
11	Fin de la fecha planificada	Se colocará la fecha en la cual se tiene programada la culminación del proyecto.
12	Inicio de la fecha ejecutada	Se colocará la fecha en la cual empezó realmente la ejecución del proyecto.
13	Fin de la fecha ejecutada	Se colocará la fecha en la cual se terminó la ejecución del proyecto; en caso de no haber terminado la ejecución, se colocará la fecha tentativa de fin de ejecución.
Referido al fin		Se registrará el indicador, la meta y el resultado a la fecha.
14	Fin	El fin de un proyecto es una descripción de qué solución se les ha dado a los problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se diagnosticaron. El fin representa un objetivo de desarrollo que, generalmente, obedece a un nivel estratégico –políticas de desarrollo–; es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual se espera que el proyecto contribuirá. Por ejemplo, la disminución de la tasa de morbilidad en el distrito de San José.
15	Indicador	Es el instrumento que mide de manera cuantitativa los avances del proyecto. Se consigna la fórmula que define el indicador y muestra el beneficio de la ejecución del proyecto. Aquí se mostraran indicadores que reflejen el fin último del proyecto; mejor dicho, indicadores que reflejen el impacto del proyecto. En este campo solo se colocará el indicador; es decir, la forma de cálculo o fórmula definida. Por ejemplo, en un proyecto de implementación de brigadas de salud, un indicador para saber si el proyecto resultó beneficioso o no para el distrito es la tasa de morbilidad.
16	Meta	Es aquello que se espera conseguir para lograr los objetivos del proyecto total, expresado en números y su unidad (XX m ² , YY TM, etcétera). Por ejemplo, para el caso anterior la meta sería que la tasa de morbilidad del proyecto haya disminuido en cinco puntos porcentuales un año después de haber finalizado el proyecto.
17	Resultado a la fecha	Es el valor calculado, tal como lo establece el indicador a la fecha que se reporta en el IRC.
Referido al propósito		Se registrará el costo estimado, el indicador, la meta, el resultado a la fecha, el costo a la fecha y el avance.
18	Propósito	El propósito describe el <i>efecto directo</i> que se espera; es decir, al cambio que se generará en el programa o proyecto a partir de haber utilizado los componentes. Se trata del cambio que fomentará el proyecto. Por ejemplo, mejorar el acceso a los servicios de salud de la población del distrito
19	Costo en nuevos soles	El costo estimado total del propósito en el proyecto.

20	Indicador	Los indicadores de propósito muestran los efectos o cambios que genera la elaboración del proyecto; son indicadores que miden el impacto al terminar la ejecución de este. Por ejemplo, respecto al proyecto de brigadas de salud, un indicador de propósito sería el incremento del número de personas del distrito que afirman tener mayor facilidad de acceso a los servicios de salud
21	Meta	Aquello que se espera conseguir para lograr el propósito, expresado en números y su unidad (XX m ² , YY TM, etcétera). Por ejemplo, el incremento del 20% del número de personas del distrito que afirman acceder a los servicios de salud con mayor facilidad.
22	Resultado a la fecha	Es el valor calculado como lo establece el indicador a la fecha que se reporta en el IRC. Debe estar en las mismas unidades señaladas en la meta.
23	Costo a la fecha	Consignar cuál ha sido el costo del propósito en que se ha incurrido, expresado en nuevos soles.
24	Avance	Es la medida en la que se viene logrando el propósito mediante la ejecución del proyecto; está dado en porcentajes.
Referido a los componentes		Se registrará el costo estimado, el indicador, la meta, el resultado a la fecha, el costo a la fecha y el avance.
25	Componentes	Son los productos que se realizarán específicamente para lograr el propósito del proyecto, tales como obras, estudios, servicios, capacitación, etcétera. Todos los componentes del proyecto deben ser necesarios para lograr el propósito; es razonable suponer que si los componentes se producen adecuadamente, se logrará el propósito. Por ejemplo, la ampliación de la oferta de servicios de salud en las zonas más pobres del distrito.
26	Costo en nuevos soles	Se debe señalar el costo estimado del proyecto a nivel de cada componente. El costo total de los componentes debería ser igual al costo estimado total consignado para el propósito del proyecto.
27	Indicadores	Se colocarán indicadores de productos o de componentes del proyecto. Por ejemplo, el número de establecimientos de brigadas de salud.
28	Meta	Es aquello que se espera conseguir para lograr los objetivos de los componentes del proyecto, expresados en números y su unidad (XX m ² , YY TM, etcétera). Por ejemplo, dos establecimientos de brigadas de salud.
29	Resultado a la fecha	Es el valor calculado como lo establece el indicador a la fecha en que se reporta en el IRC. Debe expresarse en las mismas unidades señaladas en la meta.
30	Costo a la fecha	Señalar cuál ha sido el costo de cada componente considerado, expresado en nuevos soles.
31	Avance	Es la medida en la que se viene logrando el propósito mediante la ejecución del proyecto; está dado en porcentajes.
Referido a las actividades		Se registrará el costo estimado, costo a la fecha y avance.
32	Actividades	Son las pautas o acciones que se realizan para llevar a cabo los componentes. Implican la utilización de recursos. Por ejemplo, la implementación de tres brigadas de salud en el distrito y la operación de las brigadas de salud durante tres años.

33	Costo en nuevos soles	Las actividades se desglosarán por cada componente del proyecto y se consignará el costo estimado de cada actividad. Se incluye el costo de la elaboración del proyecto y su expediente técnico
34	Costo a la fecha	Señalar cuál ha sido el costo de las actividades, expresadas en nuevos soles, a la fecha en que se reporta el IRC.
35	Avance	Es la medida en la que se viene logrando el propósito mediante la ejecución del proyecto; está dado en porcentajes.
Situación actual proyecto		El estado, las observaciones y las recomendaciones se pueden registrar a nivel de componente y/o actividad.
36	Estado	<p>Es la situación en la cual se encuentra el proyecto al momento de la realización del IRC. En este campo se tiene que marcar una opción para plazo y otra para costo:</p> <p>Plazo: <i>Concluido:</i> El proyecto se considera terminado. <i>En ejecución:</i> El proyecto se viene desarrollando. <i>Suspendido:</i> Se está esperando una mejor oportunidad para continuar el proyecto; puede ser por un fenómeno natural, por el cambio del entorno, etcétera. Si el proyecto se suspende durante más de seis meses, pasa a la condición de estar «En evaluación». <i>En evaluación:</i> En caso de que se active un riesgo para el proyecto o las condiciones se tornen desfavorables, estas se evalúan para saber qué camino seguir. <i>Retraso leve:</i> Si el proyecto tiene un retraso menor de 5% de lo programado en el tiempo. <i>Retraso moderado:</i> Si se ha retrasado más de 5%, pero menos de 15% de lo programado. <i>Retrasado:</i> Cuando el retraso supera el 15% del tiempo programado.</p> <p>Costo <i>A costo:</i> Cuando el presupuesto ejecutado está en un rango de +/- 5%. <i>Costo medio:</i> Cuando el presupuesto ejecutado está entre el 5 y el 10%. <i>Sobrecosto:</i> Cuando el presupuesto está por sobre el 10%. <i>Otros:</i> Especificar en caso de que se use esta opción para costo o plazo.</p>
37	Observaciones	<p>Es la explicación, basada en la percepción de un experto, sobre el estado del proyecto. Pero aunque las observaciones se basen en una percepción, se requiere cierto nivel de evidencia para justificarlas. Entre las observaciones tipificadas están las siguientes:</p> <p><i>Recursos insuficientes:</i> No se brindaron todos los recursos que estaban presupuestados. <i>Recursos no oportunos:</i> La asignación de los recursos no se realizó en los plazos acordados. <i>Personal:</i> El personal no cuenta con las competencias adecuadas para el proyecto. <i>Alta rotación:</i> Hubo muchos cambios del personal dedicado al proyecto. <i>Falta de capacitación:</i> El programa de capacitación, si lo hubo, no estaba acorde con la necesidad del proyecto. <i>Inducción:</i> No se logró el compromiso de los actores claves. <i>Pobre documentación:</i> No hubo una adecuada documentación del proyecto y se reiteraron los fallos en la ejecución <i>Mala gestión:</i> El responsable del proyecto carecía de las capacidades para gestionarlo. <i>Otros:</i> Especificar en caso de que use esta opción.</p>

38	Recomendaciones	<p>Es la acción que se sugiere tomar frente a las condiciones en las que está el proyecto.</p> <p>Las recomendaciones pueden ser las siguientes:</p> <p><i>Continuar:</i> El proyecto sigue en marcha.</p> <p><i>Continuar con cambios:</i> El proyecto sigue en marcha, pero se requiere aprobar modificaciones respecto al alcance, el costo o el tiempo.</p> <p><i>Hacer una evaluación:</i> El proyecto sigue en marcha, pero se evaluarán las condiciones de ejecución.</p> <p><i>Suspender y evaluar:</i> Se busca determinar la continuación o el cierre del proyecto.</p> <p><i>Detener el proyecto:</i> Se considera conveniente detener el proyecto y hacer el cierre administrativo.</p> <p><i>Otros:</i> Especificar en caso de que se use esta opción.</p>
----	-----------------	---

Formato 7: Resultados de actividades

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Tipo de informe

IARC IFRC X

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

1 Actividad	2 Tipo		3 Requerida por terceros	4 Fecha de inicio	5 Fecha de fin	6 Metas	7 Unidad de la meta	8 Costo estimado en soles	9 Resultado a la fecha (%)	10 Costo a la fecha	11 Costos	12 Plazo	13 Observación* Recomendación*
	1 Planificada	2 X											
Mejoramiento de pistas y veredas	X			01-06-2010	15-07-2014	100	m ²	4 348 528	100	4 348 528	A costo	Concluido	
Mejoramiento de parques	X			15-11-2010	31-12-2014	100	m ²	185 320	80	148 256	A costo	En proceso	

* Otros: Especificar

Instrucciones para el llenado del formato: F7: Resultados de actividades

Objetivo del formato		Determinar los resultados obtenidos de las actividades ejecutadas a la fecha reportada en el Informe de Rendición de Cuentas (IRC). En el caso del Poder Legislativo, Poder Judicial y Ministerio Público, se consideran las actividades referidas a los aspectos administrativos que apoyan el quehacer de tales entidades.
Áreas involucradas		Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentra el Área de Planeamiento, Programación y Presupuesto, el área que cumpla las funciones de una Oficina de Estructura y Ejecución de Proyectos, la Oficina de Proyectos de Inversión, además de aquellas que cuenten con recursos y cumplan funciones de ejecución de proyectos o que realicen sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.
N.º	Nombre de campo	Detalle
1	Actividad	La actividad está referida al conjunto de tareas necesarias para mantener en forma permanente y continua el quehacer de la entidad. Asimismo, representa la producción de bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo con sus atribuciones, como parte de los procesos y tecnologías acostumbrados. Considerar las actividades más relevantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales, como se menciona en el Formato 5-Alineamiento de actividades. Se deben incluir las actividades mencionadas en dicho formato de manera agregada, lo cual es definido por la entidad. Asimismo, en el caso de las universidades, indicar el nombre del centro de producción al que corresponde la actividad.
Tipo		Señalar el origen de la actividad.
2	Planificada	Señalar si se trata de una actividad contemplada en la planificación formulada por la entidad.
3	Requerida por terceros	Cuando ha sido resultado de un pedido ciudadano.
4	Fecha de inicio	Fecha en la cual comenzó la actividad.
5	Fecha de fin	Fecha en la cual terminó la actividad.
6	Metas	Aquello que se espera conseguir para lograr los objetivos del proyecto o actividad; se describe con un número.
7	Unidad de la meta	Por ejemplo, m ² , TM, km, informe, etcétera.
8	Costo en nuevos soles	Valor estimado en nuevos soles de lo que cuesta la realización de la actividad.
9	Resultado a la fecha	Es el valor (en %) del resultado que se ha obtenido a la fecha de elaboración del IRC.
10	Costo a la fecha	Valor en nuevos soles del costo real de la actividad a la fecha.

11	Estado	<p>Es la situación en la cual se encuentra la actividad al momento de la realización del IRC. En este campo se tiene que marcar una opción para plazo y otra para costo:</p> <p>Plazo: <i>Concluida:</i> La actividad se considera terminada. <i>En ejecución:</i> La actividad se viene desarrollando. <i>Suspendida:</i> Se está esperando una mejor oportunidad para continuar la actividad, que puede haber sido suspendida por un efecto natural, el cambio del entorno, etcétera. Si la actividad se suspende durante más de seis meses, pasa a la condición de «En evaluación». <i>En evaluación:</i> En caso de que se active un riesgo para la actividad, o las condiciones se vuelvan desfavorables, estas se evalúan para saber qué camino seguir. <i>Retraso leve:</i> En caso de que la actividad tenga un retraso menor del 5% de lo programado en el tiempo. <i>Retraso moderado:</i> En caso de que se haya retrasado más del 5%, pero menos de 15% de lo programado. <i>Retrasado:</i> Cuando el retraso es mayor del 15% del tiempo programado.</p> <p>Costo <i>A costo:</i> Cuando el presupuesto ejecutado está en un rango de más o menos 5%. <i>Costo medio:</i> Cuando el presupuesto ejecutado está entre el 5 y el 10%. <i>Sobrecosto:</i> Cuando el presupuesto está por sobre el 10%. <i>Otros:</i> Especificar en caso de que se use esta opción para costo o plazo.</p>
12	Observaciones	<p>Es la explicación, basada en la percepción de un experto, sobre el estado del proyecto. Pero aunque las observaciones se basen en una percepción, se requiere cierto nivel de evidencia para justificarlas.</p> <p>Entre las observaciones que se han tipificado están las siguientes: <i>Recursos insuficientes:</i> No se brindaron los recursos necesarios. <i>Recursos no oportunos:</i> La asignación de recursos no se realizó en los plazos acordados. <i>Personal:</i> El personal no cuenta con las competencias adecuadas para realizar la actividad. <i>Alta rotación:</i> Se produce mucho cambio del personal en la entidad o del dedicado a la actividad. <i>Capacitación:</i> El programa de capacitación, si lo hubo, no está de acuerdo con los requerimientos de la actividad por realizar. <i>Inducción:</i> No se logró el compromiso de los involucrados en el proyecto desde el inicio, como era de esperar. <i>Pobre documentación:</i> No se cuenta con una adecuada documentación del desarrollo de la actividad y se reiteran fallos en la ejecución. <i>Mala gestión:</i> El responsable de la actividad no tiene las competencias para gestionarla. <i>Otros:</i> Especificar en caso de que se use esta opción.</p>
13	Recomendaciones	<p>Es la acción que se sugiere tomar frente a las condiciones en las que está el proyecto. Las recomendaciones pueden ser las siguientes: <i>Continuar:</i> La actividad sigue en marcha. <i>Continuar con cambio:</i> Se debe continuar la actividad, pero se requiere realizar ajustes en los costos, plazos y estrategias adecuadas. <i>Hacer una evaluación en el camino:</i> La decisión es continuar la actividad, pero ir evaluando su ejecución. <i>Suspender y evaluar:</i> Se suspende la actividad para determinar su continuación o su cierre. <i>Detener la actividad:</i> Se detiene la actividad y se replantean los objetivos y metas. <i>Otros:</i> Especificar en caso de que se use esta opción.</p>

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

	1	2	3	4	5
Tipo y número de documento de identidad	Nombres	Apellidos	Cargo	Área o unidad orgánica	
Documento de identidad 08154699	Juan Alberto	García Sáenz	Jefe de oficina	Asuntos Jurídicos	
Documento de identidad 99458214	Guillermo Javier	Ramírez Ángeles	Jefe de oficina	Planeamiento y Presupuesto	
Documento de identidad 01019900	Mariella	Gómez Sánchez	Jefe de oficina	Secretaría General	
Documento de identidad 11124499	Jimena	Chirinos Carrión	Jefe de unidad	Tesorería	
Documento de identidad 12345678	Luis Enrique	López Arias	Jefe de unidad	Personal	
Documento de identidad 87654321	Pedro	Castro Iglesias	Jefe de unidad	Logística	
Documento de identidad 15152266	César Augusto	Camacho Lara	Jefe de oficina	Participación Vecinal	
Documento de identidad 66993388	María	Fernández Vento	Gerente	Seguridad Ciudadana	
Documento de identidad 66994489	José Antonio	Chávez Álvarez	Subgerente	Gestión Ambiental	
Documento de identidad 01229899	Álex	Salas Torres	Subgerente	Defensa Civil	
Documento de identidad 15159955	Roberto	Cáceres Silva	Gerente	Desarrollo Económico	
Documento de identidad 01010155	Juana	Rojas Ruiz	Subgerente	Educación y Cultura	

to de personal

Tipo de informe

IARC

IFRC

	6	7	8	9	10	11	
Fecha de ingreso	Fecha de salida	Causa de ingreso / salida	Forma de ingreso	Modalidad de contrato	¿Esta en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP)?		
04-01-2014	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2014	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2014	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
05-02-2014	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
22-04-2011	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
30-04-2012	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2013	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2014	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2011	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2012	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2013	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	
04-01-2014	Continúa	Reemplazo a anterior funcionario	De confianza	Nombrado		Sí	

Instrucciones para el llenado del Formato 8: Movimiento de personal

Objetivo	El formato de movimiento de personal busca registrar el historial de las personas que están laborando en las entidades durante el período de medición del IRC.
Alcance	Incluye la información de todo el pliego y/o sector.
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentra el Área de Administración, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería o la que realice sus veces, conforme a las normas de organización interna de la entidad.

1	Tipo de documento y número de documento de identidad	El tipo documento puede ser documento nacional de identidad (DNI), libreta electoral (LE), carné de extranjería (CE) o carné de identidad (CI), y el número del documento de identidad.
2	Nombres	Nombres del funcionario.
3	Apellidos	Primer apellido y segundo apellido del funcionario.
4	Cargo	Si cumple un cargo del MOF, indicar cuál. Si es por encargatura del cargo, mencionar la encargatura o, en todo caso, la función que está cumpliendo.
5	Área	Área o unidad orgánica en la que presta sus servicios.
6	Fecha de ingreso	Fecha de ingreso a la institución. Si es por contratos, se debe indicar la fecha del primer contrato firmado, no de las adendas.
7	Fecha de salida	Fecha en la cual dicha persona dejó de prestar los servicios, o la fecha de término de su contrato.
8	Razón de ingreso o salida	Causa por la cual se incorpora o deja la entidad: - Finalización del contrato - Cese - Mutuo acuerdo - Convocatoria - Especialista - Reemplazo por salida de un funcionario - Renuncia - Falta grave - Otros (indicar detalladamente)
9	Forma de ingreso	Proceso por el cual ha ingresado. Caben las siguientes posibilidades: - Concurso público - Concurso privado - Concurso público tercerizado - De confianza - Otra (indicar el tipo)
10	Modalidad de contrato	- Nombrado - SNP - Servicios personalísimos - Otra (indicar)
11	¿Esta considerado en el CAP?	Indicar si tiene número de CAP. (Sí/No)

Consideraciones adicionales

Solo se llena el formato para el personal que se ha contratado (nuevos) o se ha retirado (renuncia, cese, destaque, etcétera) durante el período del informe.

Formato 9: Información complementaria: Formato 9-A: Tecnologías de información (TIC)

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Tipo de informe

IARC IFRC

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Sobre el inventario		Fecha			Valorización en soles
		Día	Mes	Año	
1	Última fecha de inventario de equipos tecnológicos y valorización.	31	12	2013	1 340 815
2	Última fecha de adquisición de equipos de cómputo y valorización.	23	01	2013	965 442
3	Última fecha de adquisición de equipos de comunicaciones y valorización.	22	04	2014	140 953

Sobre la gestión		Sí	No
4	Tiene sistema de archivo para la documentación del Área de Sistemas.	X	
5	Tiene más del 50% de los programas fuentes de sus aplicaciones.	X	
6	Tiene menos del 50% de la documentación del Área.	X	
7	Respecto a la elaboración del Plan Estratégico de Tecnologías de Información. Marcar la opción correspondiente (ver Instructivo):	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
8	Tiene Plan Operativo de TIC.	X	
9	La evaluación del Plan Operativo de TIC ha sido registrada en el aplicativo web de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI).	X	

Sobre la interconexión		Sí	No
10	Tienen página <i>web</i> .	X	
11	Brindan servicios de Internet a los usuarios externos.		X
12	Tienen Intranet en su organización.		X
13	Cuentan con Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).		X
14	Cuentan con un módulo de personal.		X
15	Funciona adecuadamente el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).	X	

Rpta. = Sí, ¿desde cuándo?		
Día	Mes	Año
06	01	2013
15	05	2012

Sobre la operación		%
16	Porcentaje de su personal que tiene acceso a computadora (redondee al 5%).	35
17	Porcentaje de su personal que tiene acceso a teléfonos (redondee al 5%).	30
18	Porcentaje de computadoras de menos de dos años.	15
19	Porcentaje de computadoras de menos de tres años.	20
20	Porcentaje de computadoras de más de cuatro años.	20
21	Del total de PC, porcentaje de las que están en estado operativo (redondee al 5%).	90

Sobre los usuarios (no incluir al personal de Sistemas)		Alto	Medio	Bajo
22	Nivel de manejo de tecnología de información de su personal.		X	
23	Nivel de manejo de programas de oficina (Word, Excel, etcétera).		X	
24	Nivel de conocimiento de Internet.		X	
25	Nivel de integración de sus sistemas.			X
26	Nivel de uso de la Intranet.		X	
27	¿Tiene programas informáticos propios que contengan la información solicitada en los formatos de la presente Directiva? Especifique.	No		

Instrucciones para el llenado del Formato 9-A: Tecnologías de información

Objetivo	Formarse una idea general de cómo está el manejo y en qué estado está el parque tecnológico de los sistemas de información en las entidades.
Abreviaciones	ONGEI : Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática, órgano dependiente de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM SIAF : Sistema Integrado de Administración Financiera SIGA : Sistema Integrado de Gestión Administrativa TIC : Tecnología de Informática y Comunicaciones
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentra el Área de Sistemas de Información o la que realice sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.

1	Inventario	Indicar la última fecha de inventario físico de equipos tecnológicos y su valor en libros. Incluye únicamente las computadoras (PC, laptop), impresoras y escáners de toda la entidad.
2	Adquisición de equipos de cómputo	Indicar la última fecha de adquisición de equipos de cómputo y el monto.
3	Adquisición de equipos de comunicaciones	Indicar la última fecha de adquisición de equipos de comunicaciones y el monto.
4	Sistema de archivo	Indicar si la entidad cuenta con Sistema de Archivo para manejar la documentación del Área de Sistemas; es decir, un programa informático diseñado para manejar la documentación de gestión del Área.
5	Programas fuentes	Indicar si la entidad cuenta con más del 50% de los programas fuentes o códigos fuentes de sus programas informáticos.
6	Documentación	Indicar si se tiene menos del 50% de la documentación técnica de los programas informáticos y de sus equipos informáticos.
7	Plan Estratégico	Elegir entre las siguientes opciones: 1. Considera necesaria su elaboración y actualmente cuenta con dicho documento. 2. Considera necesaria su elaboración, pero actualmente no cuenta con dicho documento. 3. No considera necesaria su elaboración y por tanto no cuenta con dicho documento.
8	Plan Operativo	Indicar si la entidad ha elaborado el Plan Operativo de TIC.
9	Evaluación del Plan Operativo	Señalar si el contenido del Plan Operativo de TIC, así como su respectiva evaluación, han sido registrados en el aplicativo informático de la ONGEI.

10	Página <i>web</i>	Indicar si la entidad cuenta con una página <i>web</i> propia.		
11	Internet usuarios externos	Indicar si la entidad brinda acceso y/o servicios <i>web</i> a usuarios externos de la entidad.		
12	Intranet	Indicar si la entidad cuenta con una Intranet propia.		
13	SIGA	Indicar si la entidad cuenta con un programa informático dedicado al manejo de programas informáticos de administración –logística, almacén, presupuesto, etcétera–, es decir, SIGA.		
14	Sistema de personal	Indicar si la entidad cuenta con un sistema de personal; es decir, un programa informático dedicado a la gestión de su personal, que no sea planillas.		
15	SIAF	Indicar si la entidad cuenta con acceso al sistema SIAF del MEF.		
16	Porcentaje de acceso a computadora	Indicar el porcentaje del personal de su entidad que tiene acceso a computadora (redondee al 5%), es decir, calcule el número total de computadoras operativas entre el número de total de personas.		
17	Porcentaje de acceso a teléfono	Indicar el porcentaje del personal que tiene acceso a teléfonos (redondeado al 5%); es decir, hay que calcular el número de anexos telefónicos entre el número total de personas.		
18	Porcentaje de PC de menos de dos años	Indicar el porcentaje de computadoras que tienen menos de dos años de adquiridas por la entidad.		
19	Porcentaje de PC de menos de tres años	Indicar el porcentaje de computadoras que tienen menos de tres años de adquiridas por la entidad.		
20	Porcentaje de PC de más de cuatro años	Indicar el porcentaje de computadoras que tienen más de cuatro años de adquiridas por la entidad.		
21	Porcentaje de PC operativas	Indicar el porcentaje de PC operativas (redondeado al 5%); es decir, hay que dividir el número total de computadoras operativas entre el número total de computadoras con las que cuenta la entidad.		
22	Nivel de manejo de TI de su Personal	Alto	Medio	Bajo
		El personal conoce y cuenta con un buen nivel de manejo del <i>software</i> de la oficina (Word, Excel, etcétera), además de Internet y correo electrónico; asimismo, está al tanto de los avances y las versiones de <i>software</i> o programas de diferentes usos. Se calcula en más de 60% el número de personas que cuentan con estas habilidades y conocimientos.	Entre el 30% y el 60% de las personas solo usan el <i>software</i> de la oficina y saben entrar a la red de la oficina sin problemas. No consultan a menudo con servicio o soporte técnico.	Menos del 30% del personal conoce y usa de manera básica el <i>software</i> de la oficina, además de saber interactuar a través de la red. Recurren mucho al servicio o soporte técnico.

23	Nivel de manejo de programas de oficina (Word, Excel, etcétera)	Alto	Medio	Bajo
		El personal puede generar documentos con formatos y usar macros en los diferentes programas. Además, puede interactuar con otro <i>software</i> o programas –por ejemplo, Merge– para colocar información en los documentos que trabaja. Elabora presentaciones en PowerPoint con efectos. El porcentaje estimado de personas de este nivel es del 75%.	El personal elabora documentos con formatos. No conoce el uso de macros. Elabora presentaciones de PowerPoint con estilos, pero no conoce el uso de efectos. Se desenvuelve solo sin necesidad de estar consultado de manera continua. Un rango de 30% a 75% está en este nivel.	El personal solo usa los <i>software</i> de oficina para escribir documentos. Maneja escasamente el formato en documentos y maneja de manera aislada los programas. No puede cruzar información entre documentos. Requiere siempre asesoría y no sabe elaborar presentaciones con efectos. Más del 75% del personal está en el nivel descrito.
24	Nivel de conocimiento de Internet	Alto	Medio	Bajo
		Además del conocimiento del nivel medio, sabe cómo utilizar foros y páginas <i>web</i> de servicios, como almacenamiento y envío de archivos. El 50% del personal cuenta con estas habilidades.	Usa el correo electrónico y sabe adjuntar documentos. Además, sabe usar Internet con buscadores –por ejemplo Google y Yahoo– para ubicar información. En este nivel se encuentra el 25% al 50% del personal.	Solo usa el correo electrónico. No sabe cómo adjuntar documentos y suele pedir asesoría. Más del 25% se encuentra en este nivel.
25	Nivel de integración de sus sistemas	Alto	Medio	Bajo
		La red con la que cuentan está integrada por más del 80% de los posibles usuarios. Todas las personas que están conectadas tienen acceso a correo electrónico e Internet.	La red interna interconecta a entre un 30% y un 80% de los posibles usuarios. Todas las personas que están conectadas tienen acceso al correo electrónico e Internet.	No existe una red al interior de la organización, o si existe, solo abarca a menos del 30% de los posibles usuarios.
26	Nivel de uso de la Intranet	Alto	Medio	Bajo
		El 60% de los usuarios de la organización usan la Intranet al menos dos veces por día. El promedio de actualización de la Intranet es de al menos dos veces por año.	Un rango de 25% a 60% de los usuarios de la organización usa la Intranet al menos dos veces por día. El promedio de actualización de la Intranet es de una vez al año.	No hay Intranet en la oficina o el uso de esta por parte de los usuarios es menor de 25%.
27	Programas informáticos propios	La información solicitada en algún formato puede ser obtenida de un programa informático propio. De ser así, hay que indicar cuál es el formato y detallar cómo se podría enviarla a la CGR utilizando la tecnología a su alcance. Esta información será tomada en cuenta para desarrollos posteriores.		

Formato 9: Información complementaria: Formato 9-B: Infraestructura

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Tipo de informe

IARC IFRC

X

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

1	Dependencia/local						
2	Dirección	Av. Italia N.º 333					
		Av./Calle/ Nombre Jr.	Núm./Int./Mz./Lt./Etapa				
3	Urbanización						
4	Distrito	Santa Patricia					
5	Provincia	La Esperanza					
6	Departamento	El Progreso					
7	¿Cuenta con saneamiento físico-legal?	Sí	<input type="checkbox"/>				
8	¿Está en trámite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
9	Fecha de inicio del trámite	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
		Día	Mes	Año			
10	Área encargada del saneamiento físico-legal	Gestión Patrimonial					
11	El inmueble es propio o alquilado (marcar con una X)	Propio <input type="checkbox"/>	X <input checked="" type="checkbox"/>	Alquilado <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cesión en uso <input type="checkbox"/>	
12	Monto del alquiler mensual			soles			
13	Monto mensual promedio de mantenimiento	500,00		soles			
14	Año de construcción del inmueble	1981		año			
15	Área total del terreno	625,40		m ²			
16	Área total construida	424,60		m ²			
17	Personas promedio por área construida	0,0458		Personas/m ²			
18	Personas promedio por area	0,0521		Número de personas			
19	El local se usa para el fin que fue construido	Sí	<input type="checkbox"/>				
20	Local planificado para ser usado como:	Palacio Municipal					
21	Local efectivamente usado como:	Palacio Municipal					
22	Última fecha de inspección de Defensa Civil	14	09	2013			
		Día	Mes	Año			

Instrucciones para el llenado del Formato 9-B: Infraestructura

Objetivo	Conocer la situación de la infraestructura de los inmuebles a cargo de los titulares de las entidades.	
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentran principalmente las de Control Patrimonial y Logística, o las que realicen sus veces conforme con las normas de organización interna de la entidad.	
Alcance	Se debe informar acerca de todos los locales con los que cuenta la entidad, estén o no en uso. Este formato debe ser llenado por cada local que tenga la entidad.	
1	Dependencia/local	Indicar el nombre del local o dependencia de la entidad sobre el cual se está informando; de ser el caso, indicar la sede central.
2	Dirección	Indicar la dirección del local.
3	Urbanización	Indicar la urbanización en la que está ubicado el local.
4	Distrito	Indicar el distrito del local.
5	Provincia	Indicar la provincia del local.
6	Departamento	Indicar el departamento del local.
7	¿Cuenta con saneamiento físico-legal?	Indicar si se han efectuado los trámites de inscripción o formalización de la propiedad del inmueble en Registros Públicos.
8	¿Está en trámite?	Indicar si el saneamiento físico-legal está en trámite.
9	Fecha de trámite del saneamiento	Si no cuenta con saneamiento y se está tramitando, indicar desde qué fecha.
10	Área encargada del saneamiento físico-legal	En el caso de que el saneamiento físico-legal se encuentre en trámite, indicar cuál es el área responsable de que este concluya.
11	¿El inmueble es propio o alquilado?	Indicar si el local es de propiedad de la entidad o es alquilado.
12	Monto del alquiler mensual	Monto pagado mensualmente por el alquiler.
13	Monto mensual promedio de mantenimiento	Considerar el promedio de gastos de los servicios de agua, electricidad y limpieza. En caso de que se tenga un contrato por servicio de mantenimiento, indicar el monto.
14	Año de construcción del inmueble	Considerar la fecha en que se terminó de construir el inmueble. Si no se tuviera el dato exacto, indicar un estimado.
15	Área total del terreno	Se refiere al área del terreno que ocupa el local. Si no se tuviera el dato exacto, indicar un estimado.
16	Área total construida	Si no se tuviera el dato exacto, indicar un estimado.
17	Personas promedio por área construida	El total de personas que laboran en la entidad dividida entre el área total construida.
18	Personas promedio por área total	El promedio del total de personas que laboran el local dividida entre el área total del local.
19	El local se usa para el fin que fue construido	Indicar si el uso actual del local corresponde al uso para el que fue diseñado (Sí / No).
20	Local planificado para ser usado como:	Mencionar el tipo de uso para el cual fue diseñado el local.
21	Local efectivamente usado como:	Mencionar el uso que tiene el local actualmente.
22	Última fecha de inspección de Defensa Civil	Mencionar la última fecha de inspección que haya realizado Defensa Civil.

Formato 9: Información completa

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Procesos documentados	1		Aprobado por:	2		Fecha de aprobación	
	Sí	No		R. S., D. S., R. M., etcétera	Día	Mes	
Proceso de elaboración del Manual de Procesos (no TUPA)		X					
Proceso de elaboración del Plan Estratégico	X		A. C. 015-2011	23	01		
Proceso de elaboración del Plan Operativo	X		A. C. 125-2012	29	12		
Proceso de elaboración del Presupuesto	X		A. C. 125-2014	29	12		
Proceso de elaboración del PAAC – Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	X		R. A. 029-2014	21	01		
Proceso de Adquisiciones y Contrataciones	X		R. A. 029-2014	21	01		
Proceso de elaboración de proyectos (o programas)	X		A. C. 127-2013	29	12		
Proceso de gestión de proyectos (o programas)	X		A. C. 127-2013	29	12		
Proceso de selección del personal	X		R. A. 358-2013	25	08		
Proceso de evaluación del personal		X					
Sistema de gestión de calidad		X					

Comentarios:

7	Número total de procesos	0-9	10-20	21-30	31-40	41-50
8	Número total de procesos documentados	0-9	10-20	21-30	31-40	41-50
9	Indicar procesos (máximo10) documentados ¹	9				
10	Indicar procesos (máximo10) por documentar ¹					

		Ambiente de control		Evaluación de riesgos	
		N.º de norma básica	Fecha	N.º de norma básica	Fecha
11	Mejoras en el proceso de control interno ²	1.1 Filosofía de la dirección	03-03-2013	2.1 Planeamiento de la gestión de riesgos	03-03-2013
		1.2 Integridad y valores éticos	03-03-2013	2.2 Identificación de los riesgos	03-03-2013
		1.3 Administración estratégica	03-03-2013	2.3 Valoración de los riesgos	03-03-2013
		1.4 Estructura organizacional	03-03-2013	2.4 Respuesta al riesgo	03-03-2013
		1.5 Administración de recursos humanos	03-03-2013		
		1.6 Competencia profesional	03-03-2013		
		1.7 Asignación de autoridad y responsabilidades	03-03-2013		
		1.8 Órgano de Control Institucional	03-03-2013		

¹ Procesos no mencionados en la tabla anterior.² Si se elige uno de los componentes de control interno, especificar con qué norma básica se relaciona la mejora efectuada.

mentaria: Formato 9-C: Procesos

Tipo de Informe	
IARC <input type="checkbox"/>	IFRC <input checked="" type="checkbox"/>

3			4		Validado por	5	Área responsable	6
Fecha de publicación en la web			Año					
Año	Día	Mes	Año					
2008	25	01	2011		OPP		OPP	
2009	05	01	2014		OPP		OPP	
2009	05	01	2014		OPP		OPP	
2010	22	01	2014		Unidad de Logística		Unidad de Logística	
2010	22	01	2014		Unidad de Logística		Unidad de Logística	
2009	05	01	2014		OPP		OPP	
2009	05	01	2014		OPP		OPP	
2009	27	08	2013		Unidad de Personal		Unidad de Personal	

	51-60	61-70	71-80	81-90	Más de 90
	51-60	61-70	71-80	81-90	Más de 90

Actividades de control gerencial		Información y Comunicación		Supervisión	
N.º de norma básica	Fecha	N.º de norma básica	Fecha	N.º de norma básica	Fecha
3.1 Procedimientos de autorización y aprobación	03-03-2013	4.1 Funciones y características de la información	03-03-2009	5.1. Prevención y monitoreo	03-03-2009
3.2 Segregación de funciones	03-03-2013	4.2 Información y responsabilidad	03-03-2009	5.2. Monitoreo oportuno del control interno	03-03-2009
3.3 Evaluación costo-beneficio	03-03-2013	4.3 Calidad y suficiencia de la información	03-03-2009	5.3. Reporte de deficiencias	03-03-2009
3.4 Controles sobre el acceso a los recursos y archivos	03-03-2013	4.4 Sistemas de información	03-03-2013	5.4. Seguimiento e implantación de medidas correctivas	03-03-2013
3.5 Verificaciones y conciliaciones	03-03-2013	4.5 Flexibilidad al cambio	03-03-2013	5.5. Autoevaluación	03-03-2013
3.6 Evaluación de desempeño	03-03-2013	4.6 Archivo institucional	03-03-2013	5.6. Evaluaciones independientes	03-03-2013
3.7 Rendición de cuentas	03-03-2013	4.7 Comunicación interna	03-03-2013		
3.8 Revisión de procesos, actividades y tareas	03-03-2013	4.8 Comunicación externa	03-03-2013		
3.9 Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC)	03-03-2013	4.9 Canales de comunicación	03-03-2013		

Instrucciones para el llenado del Formato 9-C: Procesos

Objetivo		Conocer la formalidad de los procesos de la organización o entidad. Está referido a la documentación –manuales, flujogramas, etcétera– que sustenta cómo debe llevarse a cabo el proceso. En el caso del Poder Legislativo, Poder Judicial y Ministerio Público, se consideran los procesos referidos a los aspectos administrativos que apoyan el quehacer de tales entidades.
Áreas involucradas		Entre las áreas que pueden apoyar a la elaboración del formato se encuentran principalmente las de Planeamiento, Racionalización o las que realicen sus veces, conforme a las normas de organización interna de la entidad.
1	Procesos documentados	<i>Proceso:</i> Conjunto de medidas y actividades interrelacionadas que buscan obtener un conjunto de productos, resultados o servicios. Colección de actividades que toman uno o varios insumos y crean un producto de valor para el cliente. Se busca conocer si los procesos están documentados y formalizados. Se considera una lista de los procesos más comunes en las entidades públicas.
2	Aprobado por	Instrumento por el cual se aprueba el documento de gestión señalado; este puede ser una resolución suprema, ministerial, etcétera.
3	Fecha de aprobación	Fecha de publicación del instrumento que aprueba el documento.
4	Fecha de publicación en la <i>web</i>	Fecha de publicación del documento en la página <i>web</i> de la entidad u organización.
5	Validado por	Señalar la unidad orgánica que se encarga de la validación del documento. También puede consignarse el nombre de alguna entidad externa como encargada de validar el documento.
6	Área responsable	Se refiere al área responsable, dentro de la organización, de darle mantenimiento al documento.
7	Número total de procesos	El número total de los procesos que maneja la entidad.
8	Número total de procesos documentados	Del total de procesos, cuántos de estos se encuentran debidamente documentados.
9	Indicar los procesos documentados	Mencionar los procesos (máximo 10) que ya estén documentados. No se deben incluir los procesos mencionados en la tabla anterior (numeral 1) como documentados. Por ejemplo, si en la tabla anterior se marcó que el «Proceso de elaboración del PAAC» estaba documentado, entonces este no se debe repetir en la presente pregunta. Esta información permitirá conocer el grado de prioridad dado a los procesos por documentar.
10	Indicar los procesos por documentar	Aquellos procesos que la organización tiene y aún no ha documentado, pero espera hacerlo. No es necesario mencionar nuevamente como no documentados los procesos que ya fueron declarados en el numeral 1.
		Marcar en qué aspectos del control interno se han adoptado acciones que signifiquen mejoras de acuerdo con lo señalado en la Resolución de Contraloría General N.º 320-2006-CG, del 3 de noviembre del 2006. Asimismo, indicar la fecha en que se adoptaron tales acciones. Los componentes se detallan a continuación:

		1. Ambiente de control	2. Evaluación de riesgos	3. Actividades de control gerencial
		1.1 Filosofía de la dirección 1.2 Integridad y valores éticos 1.3 Administración estratégica 1.4 Estructura organizacional 1.5 Administración de recursos humanos 1.6 Competencia profesional 1.7 Asignación de autoridad y responsabilidades 1.8 Órgano de Control Institucional	2.1 Planeamiento de la gestión de riesgos 2.2 Identificación de los riesgos 2.3 Valoración de los riesgos 2.4 Respuesta al riesgo	3.1 Procedimientos de autorización y aprobación 3.2 Segregación de funciones 3.3 Evaluación costo beneficio 3.4 Controles sobre el acceso a los recursos y archivos 3.5 Verificaciones y conciliaciones 3.6 Evaluación de desempeño 3.7 Rendición de cuentas 3.8 Revisión de procesos, actividades y tareas 3.9 Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC)
11	Mejoras en control interno	4. Información y comunicación	5. Supervisión	
		4.1 Funciones y características de la información 4.2 Información y responsabilidad 4.3 Calidad y suficiencia de la información 4.4 Sistemas de información 4.5 Flexibilidad al cambio 4.6 Archivo institucional 4.7 Comunicación interna 4.8 Comunicación externa 4.9 Canales de comunicación	5.1 Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo 5.1.1 Prevención y monitoreo 5.1.2 Monitoreo oportuno del control interno 5.2 Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo 5.2.1 Reporte de deficiencias 5.2.2 Seguimiento e implantación de medidas correctivas 5.3 Normas básicas para los compromisos de mejoramiento 5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes	

Formato 9: Información complementaria: Formato 9-D: Cultura y clima organizacional

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia	Tipo de informe
Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez	IARC <input type="checkbox"/> IFRC <input checked="" type="checkbox"/>

Cultura y clima organizacional	1		2			3			4	5
	Sí	No	Fecha de evaluación			Fecha de aprobación				
			Día	Mes	Año	Día	Mes	Año		
En su gestión, ¿ha realizado una evaluación de cultura organizacional?	X		10	12	2011	15	12	2011	Oficina de Administración	Unidad de Personal
En su gestión, ¿ha realizado una evaluación de clima organizacional?	X		10	12	2011	15	12	2011	Oficina de Administración	Unidad de Personal
En gestiones anteriores, ¿se ha evaluado la cultura organizacional?	X		10	12	2011	15	12	2011	Oficina de Administración	Unidad de Personal
En gestiones anteriores, ¿se ha evaluado el clima organizacional?	X		10	12	2011	15	12	2011	Oficina de Administración	Unidad de Personal
¿Existe un proceso documentado de evaluación de la cultura organizacional?	X		10	12	2012	15	12	2012	Oficina de Administración	Unidad de Personal
¿Existe un proceso documentado de evaluación del clima organizacional?	X		10	12	2012	15	12	2012	Oficina de Administración	Unidad de Personal

Comentarios:

6	Si se ha realizado una evaluación de la cultura organizacional, comentar brevemente los resultados (un párrafo).	Personal con mística e identificación institucional.
7	Si se ha realizado una evaluación del clima organizacional, comentar brevemente los resultados (un párrafo).	Existe paz laboral y disposición para el trabajo en equipo.

Instrucciones para el llenado del Formato 9-D: Cultura y clima organizacional

Objetivo	Conocer si se han evaluado la cultura y el clima organizacional en las entidades.
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar en la elaboración del formato se encuentran principalmente las que cumplen las funciones de gestión de recursos humanos o realicen sus veces conforme a las normas de organización interna de la entidad.
Definiciones del formato	<i>Cultura organizacional:</i> Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que lo distingue respecto a las otras. Incluye los símbolos, creencias, normas, valores y paradigmas, así como la forma de conducirse de los miembros de la organización. <i>Clima organizacional:</i> Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y la aplicación de las estrategias de la organización, que se traduce en un comportamiento con consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera).

1	Preguntas sobre cultura y clima organizacional	Señalar si en la entidad se han realizado evaluaciones y si están documentadas.
2	Fecha de evaluación	Indicar la fecha en que se han realizado dichas evaluaciones.
3	Fecha de aprobación	Indicar la fecha de aprobación en la entidad de dichas evaluaciones y/o documentos.
4	Aprobado por	Indicar el tipo y número de documento con el cual se han realizado las aprobaciones de dichas evaluaciones y/o documentos.
5	Área responsable	Indicar el área responsable de aprobar dichas evaluaciones y/o documentos.
6	Comentario sobre cultura organizacional	Redactar un breve comentario con los datos más resaltantes de la evaluación sobre cultura organizacional.
7	Comentario sobre clima organizacional	Redactar un breve comentario con los datos más resaltantes de la evaluación sobre clima organizacional.

Formato 9: Información complementaria

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Sobre gestión de las personas	1		Fecha de evaluación	
	Sí	No	Día	Mes
En la gestión, ¿se ha realizado una evaluación de las personas?				
- A nivel de alta dirección	X		31	03
- A nivel de profesionales	X		31	03
- A nivel de técnicos	X		31	03
- A nivel de toda la entidad	X		31	03
En gestiones anteriores, ¿se realizó una evaluación de las personas?				
- A nivel de alta dirección		X		
- A nivel de profesionales		X		
- A nivel de técnicos		X		
- A nivel de toda la entidad		X		
Sobre documentación y formalización de la gestión de las personas				
¿Existe una política documentada de gestión de las personas que se haya implementado?	X		18	09
¿Existe una política documentada para capacitación?	X		21	10
¿Existe una política documentada para dar facilidades al personal que se capacita por su cuenta?	X		05	03
¿Existe el Área de Bienestar Social?	X		05	03
¿Existe un procedimiento documentado para recoger, analizar, difundir y aplicar sugerencias del personal?	X		05	03
¿Existe un Área de Gestión de Recursos Humanos? (que no sea solo planilla)	X		05	03

Comentarios

Si se ha realizado una evaluación de las personas, por favor hacer un breve comentario de los resultados (un párrafo)

6

Implementación

a: Formato 9-E: Gestión de las personas

Tipo de informe	
IARC <input type="checkbox"/>	IFRC <input checked="" type="checkbox"/>

2			3	4	5
Fecha de aprobación			Año	Aprobado por (R. M., R. D., etcétera, si aplica)	Área responsable (del mantenimiento del proceso)
Año	Día	Mes			
2011	31	03	2011	Resolución de Alcaldía	Gerencia Municipal-Unidad de Personal
2011	31	03	2011	Resolución de Alcaldía	Gerencia Municipal-Unidad de Personal
2011	31	03	2011	Resolución de Alcaldía	Gerencia Municipal-Unidad de Personal
2011	31	03	2011	Resolución de Alcaldía	Gerencia Municipal-Unidad de Personal

2011				Resolución de Alcaldía	Unidad de Personal
2011				Resolución de Alcaldía	Unidad de Personal
2011				Reglamento Interno de Trabajo	Unidad de Personal
2011				ROF	Unidad de Personal
2011				Reglamento Interno de Trabajo	Unidad de Personal
2011				ROF	Unidad de Personal

entación de políticas de incentivos. Los funcionarios son evaluados en función del cumplimiento de los objetivos y planes institucionales.

Instrucciones para el llenado del formato 9-F: Gestión de las personas

Objetivo	Conocer si existe algún sistema formal de gestión de las personas.
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar en la elaboración del formato se encuentran principalmente las que cumplen las funciones de gestión de recursos humanos o la que realice sus veces, conforme con las normas de la organización interna de la entidad.

1	Preguntas sobre gestión y documentación y formalización de personas	Si se han realizado evaluaciones de personal, precisar a qué nivel han llegado, así como la existencia de políticas formalizadas sobre la gestión de las personas.
2	Fecha de evaluación	Indicar la fecha en que se realizó la evaluación de los trabajadores de la entidad.
3	Fecha de aprobación	Indicar la fecha en que se aprobó u otorgó conformidad a la realización de las evaluaciones de las personas. Indicar la fecha de aprobación de la documentación sobre la gestión de las personas en la entidad.
4	Aprobado por	Indicar el tipo y número de documento con el cual se han realizado las aprobaciones de dichas evaluaciones y/o políticas sobre gestión de las personas. Por ejemplo, resolución directoral, resolución ejecutiva, etcétera.
5	Área responsable	Indicar qué unidad orgánica de la entidad es responsable del mantenimiento del proceso de evaluación de los trabajadores, así como de los aspectos adicionales referidos a la gestión de las personas.
6	Comentario sobre la evaluación de las personas	Hacer un breve comentario respecto al resultado de la evaluación de las personas.

F-10: Información financiera

Nombre de la entidad: Municipalidad
Distrital de Santa Patricia

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Tipo de informe			
IARC	<input type="checkbox"/>	IFRC	<input checked="" type="checkbox"/>

Ratios		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Razones de apalancamiento					
1	Deuda a capital = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$	1,78	1,83	2,10	1,42
2	Deuda a activo total = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$	0,61	0,64	0,68	0,57

Razones de cobertura					
3	Cobertura de intereses = $\frac{\text{Utilidad antes de impuestos (UAI)}}{\text{Intereses pagados}}$	92, 15	121,58	2,62	8,26

Razones de liquidez					
4	Circulante = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	1,8200	1,5600	1,2700	1,1400
5	Prueba ácida = $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	1,5305	1,5305	1,2525	1,2525

Razones de actividad					
6	Rotación de cuentas por cobrar (RC) = $\frac{\text{Ventas netas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}^*}$	1,1400	1,7300	2,0600	2,670
7	Rotación de cuentas por cobrar en días = $\frac{365}{\text{RC}}$	238,0000	214,0000	182,0000	135,0000

Ratios		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
8	Rotación del inventario (RI) = $\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}^*}$	No aplicable			
9	Rotación del inventario en días (RID) = $\frac{365}{\text{RI}}$	No aplicable			
10	Rotación del activo total = $\frac{\text{Ventas netas}^{**}}{\text{Activo total}}$	0,4000	0,4400	0,6100	0,6400

Razones de rentabilidad					
11	Margen de utilidad neta = $\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	0,6200	0,3500	0,1800	0,1300
12	Rendimiento sobre la inversión (RDI) = $\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$	0,1800	0,1700	0,1200	0,0900
13	Rendimiento sobre el capital (RSC) = $\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}}$	0,5400	0,4300	0,3200	0,1700

* Puede trabajarse con un saldo promedio, en lugar de un saldo final

** En caso de que no sea una entidad que venda, colocar ingresos tributarios, no tributarios y transferencias corrientes recibidas.

En entidades públicas que no sean empresas y tengan préstamos (de cualquier fuente) asignados

$$1. \text{ Deuda a capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Hacienda nacional} + \text{Hacienda nacional adicional} + \text{Reservas} + \text{Resultados acumulados}}$$

Tener en cuenta que no todas las entidades pueden elaborar todos los ratios; en caso de que su entidad sea una de estas, llenar los formularios F10-A y F10-B.

F10-A Información financiera (ratios no aplicables)

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Tipo de informe

IARC

IFRC

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Ratio no aplicable	Justificación
Rotación del inventario (RI)	La Municipalidad no mantiene inventarios para la venta.
Rotación del inventario en días (RID)	La Municipalidad no mantiene inventarios para la venta.

F-10 Información financiera (ratios sugeridos)

Nombre de la entidad: Municipalidad Distrital de Santa Patricia

Tipo de informe

IARC

IFRC

Nombre del titular: Alfredo Pérez Martínez

Ratio sugerido	Justificación

Comentario:

No se sugiere ningún ratio adicional.

Instrucciones para el llenado del Formato 10: Información financiera

Objetivo	Conocer la situación económica y financiera de la entidad.
Áreas involucradas	Entre las áreas que pueden apoyar en la elaboración del formato se encuentran principalmente las áreas de Contabilidad y Finanzas o la que realice sus veces, conforme a las normas de la organización interna de la entidad.

Apalancamiento

1	Deuda a capital	Permite conocer el grado en que se recurre al financiamiento de deuda con relación al financiamiento de capital.
2	Deuda a activo total	Establece el grado relativo en que una entidad usa dinero con financiamiento externo (préstamo).

Razones de cobertura

3	Cobertura de intereses	Determina la capacidad de una entidad o empresa pública para pagar intereses. Indica también el número de veces en que se devengan los intereses.
---	------------------------	---

Liquidez

4	Circulante	Mide la capacidad para cubrir las deudas de corto plazo con activo circulante.
5	Prueba ácida	Determina la capacidad para cubrir la deuda corriente con el activo circulante más líquido (disponible).

Actividad

6	Rotación de las cuentas por cobrar (RC)	Mide el número de veces en que las cuentas por cobrar se han convertido (en efectivo) a lo largo del año; ofrece información con respecto a la calidad de las cuentas por cobrar.
7	Rotación de las cuentas por cobrar en días (RCCD)	Número promedio de días en que las cuentas por cobrar permanecen pendientes antes de recuperarse.
8	Rotación del inventario (RI)	Mide el número de veces en que el inventario se ha convertido (vendido o dado de baja) a lo largo del año; proporciona información sobre la liquidez del inventario y la tendencia a contar con existencias excesivas.
9	Rotación del inventario en días (RID)	Mide el número promedio de días en que se mantiene el inventario antes de convertirlo en cuentas por cobrar a través de las ventas.
10	Rotación del activo total	Determina la eficiencia relativa del activo total para generar ventas.

Rentabilidad

11	Margen de utilidad neta	Establece la rentabilidad con respecto a las ventas realizadas, renta neta por nuevo sol de ventas.
12	Rendimiento sobre la inversión (RDI)	Determina la eficiencia global en cuanto a la generación de utilidades con activos disponibles, poder productivo del capital invertido.
	Rendimiento sobre el capital (RSC)	Mide el poder productivo del valor en libros de la inversión de los accionistas.

F10-A Información financiera (ratios no aplicables)

En este formato se deben indicar cuáles son los ratios no aplicables de acuerdo con la entidad. Se deben mencionar la(s) razón(es) por las cuales no es válido el uso del ratio solicitado.

F10-B Información financiera (ratios sugeridos)

En este formato se deben indicar cuáles son los ratios propuestos de manera que sean más representativos de los resultados obtenidos en la gestión.

Caso práctico³
Informe de rendición de cuentas anual
de la Municipalidad XY

Formato F-1

1. **Entidad**
Código: 0181 (asignado por la Contraloría General)
Nombre: Municipalidad XY
Sector: Municipalidades distritales
Dirección: Av. La Paz 258, Andajes
Departamento de Lima: Provincia de Oyón, distrito de Andajes
Teléfono: 423-5555
Fax: 341-7111
Página web: www.munixy.gob.pe
RUC: 20173189932

2. **Titular**
Nombre: Juan Pérez Luna
DNI: N.º 12345678
Correo: jperez@munixy.gob.pe
Cargo: Alcalde
Documento de designación: Elecciones municipales-credencial del Jurado Nacional de Elecciones
Fecha de designación: 30 de diciembre del 2006

Formato F-2

3. **Documentos de gestión**
Los documentos con los que cuenta la entidad son los que se detallan a continuación:
 1. No es aplicable el Plan Estratégico Sectorial Multianual.
 2. Plan Estratégico Institucional (PEI): Aprobado el 10 de febrero del 2007 a través de la Resolución de Alcaldía N.º 010-2007-GG/MUNIXY, de elaboración propia y que no fue publicada en la *web*. No es aplicable la remisión a ninguna entidad.

3 Caso práctico tomado de la *web* institucional de la Contraloría General de la República al 31 de agosto del 2014.

3. Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2009: Aprobado por Resolución de Alcaldía N.º 020-2008-GG/MUNI-MMXY, de fecha 28 de diciembre del 2008; fue publicada en el portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en su página web, link de transparencia, el 25 de marzo del 2009. No fue entregado al MEF debido al retraso de la Gerencia de Presupuesto.
4. Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 2008: Presenta dos aprobaciones.
 - ◆ Aprobado por Resolución de Alcaldía N.º 35-2009-ALC-MUNIXY, elaborado por la entidad, con fecha de aprobación 26 de mayo del 2009. No se remitió al MEF en fecha debido a problemas con el servicio postal.
 - ◆ Aprobado con Resolución de Alcaldía N.º 27-2008-ALC-MUNIXY, elaborado por el MEF, con fecha 26 de agosto del 2009, que fue remitido oportunamente al MEF.
5. El Manual de Organización y Funciones, así como el Manual de Procedimientos, se encuentran en elaboración; y el Manual de Operaciones se encuentra en espera de la Gerencia de Planeamiento.
6. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA): Aprobado por RA N.º 234-2009-ALC del 17 de febrero del 2009, no se remitió a la PCM.
7. Existe un documento de planeamiento adicional, que permite verificar los avances del PEI por sector, denominado Plan de Evaluación por Sector, el cual se aprobó con Resolución de Alcaldía 024-2009-A/MDXY, de fecha 3 de febrero del 2009.

Formato F-3

4.

Objetivos institucionales

La Municipalidad Distrital XY tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- ◆ Lograr una prestación de servicios eficiente y responsable para conseguir un desarrollo sostenible con altos niveles de vida de la población (alineado a la Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27892, artículo 1, numeral 6, literal B).
 - ◆ Mejorar la calidad de vida de la población.
 - ◆ Fortalecer las capacidades organizativas e institucionales de la provincia.
- Los objetivos operativos de la Municipalidad Distrital XY son los siguientes:
- ◆ Lograr ciudadanos integrados a la sociedad del conocimiento y que asuman el reto de la competitividad.
 - ◆ Brindar servicios y apoyo al ciudadano.
 - ◆ Apoyar la acción comunal.

5. **Base legal**
Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27892, artículo 1, numeral 6, literal B, publicado el 25 de abril del 2004, que señala: «Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades, siendo elementos esenciales del gobierno local el territorio, la población y la organización».

Formato F-4

6. **Proyectos: Alineación de los proyectos con los objetivos de la entidad**

6.1 Nombre del proyecto: «Construcción de losa deportiva de uso múltiple en la agrupación familiar ampliación del pueblo joven El Nazareno, de la Municipalidad XY»

Se desarrolla en el marco del objetivo del Plan Operativo «Lograr ciudadanos integrados a la sociedad del conocimiento y que asuman el reto de la competitividad». A su vez, este objetivo operativo es parte del objetivo estratégico «Lograr una prestación de servicios eficiente y responsable para conseguir un desarrollo sostenible con altos niveles de vida de la población».

El proyecto fue registrado en el banco de proyectos, en el que se le otorgó el código SNIP N.º 36458. Se originó por iniciativa propia de la Municipalidad XY, con recursos propios. Asimismo, la Alcaldía decidió construir la losa deportiva con el fin de fomentar el deporte y disminuir el pandillaje; el proyecto se encuentra dentro del proceso presupuestario 2009. La información de los costos se describe en forma acumulada.

6.2 Nombre del proyecto: «Proyecto casa para niñas y adolescentes Virgen del Carmen, ubicado en el distrito XY»

Se desarrolla en el marco del objetivo del Plan Operativo «Brindar servicios y apoyo al ciudadano». A su vez, este objetivo operativo es parte del objetivo estratégico «Mejorar la calidad de vida de la población».

El proyecto aún no se ha registrado en el banco de proyectos. Su origen es un financiamiento externo, a través de transferencias y donaciones. El proyecto será desarrollado por donación de una ONG extranjera que fomenta el apoyo a la juventud, la que lo financiará totalmente.

6.3. Nombre del proyecto: «Construcción de regadíos para apoyo a la comunidad en la Municipalidad de XY»

El proyecto será desarrollado por el Gobierno Regional Z. Por ello, la Municipalidad XY solo ha elaborado el perfil del proyecto. Tiene origen de política de Estado y su fuente es el Tesoro público.

Formato F-6

La información de los costos se encuentra descrita de acuerdo con el período de reporte:

7. Proyectos

Detalle	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3
Código SNIP	36458	0	No tiene
Programa	Educación física y deportes	Desarrollo urbano	No tiene
Modalidad de ejecución	Encargo	Otros	Contrata
Nombre del proyecto	Construcción de losa deportiva de uso múltiple en la agrupación familiar ampliación del pueblo joven El Nazareno, de la Municipalidad XY	Proyecto casa para niños y adolescentes Virgen del Carmen, ubicada en el distrito XY	Construcción de regadíos para apoyo a la comunidad en la Municipalidad de XY
Ubicación	Lima, Oyón, Andajes	Lima, Huarochirí, Matucana	Ámbito nacional
Fechas planificadas	Inicio: 10 de enero del 2009	Inicio: 20 de agosto del 2009	Inicio: 1 de abril del 2009
	Fin: 30 de noviembre del 2009	Fin: 15 de febrero del 2010	Fin: 6 de diciembre del 2009
Fechas ejecutadas	Inicio: 15 de enero del 2009	Inicio: 20 de agosto del 2009	Inicio: No se ha ejecutado. El proyecto será desarrollado por el Gobierno Regional Z.
	Fin: 10 de diciembre del 2009	Fin: En ejecución	
Descripción del fin	Elevar la calidad de vida de la población	Mejorar la calidad de vida de la población	

Detalle	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3
Indicador del fin	Reducción del pandillaje	Reducción de la tasa de orfandad en menores de edad que viven en la calle	
Meta	20%	0,5	
Resultado a la fecha	20%	0,48	
Descripción del propósito	Promover las actividades recreativas mediante la construcción de una losa deportiva en el año 2009	Construcción de la casa hogar para albergar a 500 menores de edad	
Costo del propósito	S/.79 367,00	S/.3 483 593,00	
Indicador del propósito	Cantidad de pobladores beneficiados en el pueblo joven El Nazareno para el año 2009	Amparo a niños y adolescentes en mayor riesgo	
Meta del propósito	260 beneficiados	500 niños y adolescentes	
Resultado del propósito a la fecha	260 beneficiados	480 niños y adolescentes	
Costo del propósito a la fecha	S/.78 000,00	S/.3 387 242,91	
Avance del propósito	100	96	
Denominación componente 1	Construcción de losas deportivas	Construcción de la casa hogar	
Costo del componente 1	S/.79 367,00	S/.3 483 593,00	
Indicador del componente 1	Avance de la construcción en m ²	m ² construidos en la casa hogar	
Meta del componente 1	600 m ²	1000 m ²	
Resultado fecha C1	600 m ²	960 m ²	

Detalle	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3
Avance C1	100%	96%	
Costo fecha C1	S/.78 000,00	S/.3 387 242,91	
Plazo	Concluido	En ejecución	
Costo	A costo	A costo	
Actividad 1.1	Elaboración del expediente técnico	Perfil del proyecto	
Costo estimado de la actividad	S/.45 908,00	S/.3 100 500,00	
Costo a la fecha de la actividad	S/.45 215,27	S/.3 087 202,00	
Avance de la actividad	100%	100%	
Plazo	Concluido	Concluido	
Costo	A costo	A costo	
Actividad 1.2	Obras	Obras	
Costo estimado de la actividad	S/.33 459,00	S/.383 093,00	
Costo a la fecha de la actividad	S/.32 784,73	S/.300 040,91	
Avance de la actividad	100%	94%	
Plazo	Concluido	En ejecución	
Costo	A costo	A costo	

Formato F-5

8.

Actividades

Actividad 1: Atención básica de salud

Está comprendida dentro del objetivo del Plan Estratégico «Fortalecer las capacidades organizativas e institucionales de la provincia». A su vez, se desarrolla a través del objetivo del Plan Operativo «Brindar atención básica de salud». La actividad se originó por iniciativa propia y consiste en la realización de campañas odontológicas en beneficio de la población; financiada con recursos propios.

Actividad 2: Apoyo comunal

Se desarrolla a través del objetivo del Plan Operativo «Apoyo a la acción comunal». Se originó por iniciativa propia y consiste en el apoyo que se les da a las comunidades para diferentes actividades; financiada con recursos propios.

Actividad 3: Promoción y producción agraria

La actividad no se encuentra alineada a ningún objetivo de la entidad. Presenta tres unidades de medida para la misma actividad

Formato F-7

Detalle	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3
Nombre de la actividad	Atención básica de salud	Apoyo comunal	Promoción y producción agraria
Tipo	Requerida por terceros	Planificada	Planificada
Fecha de inicio	5 de enero del 2009	1 de enero del 2009	1 de enero del 2009
Fecha de fin	30 de setiembre del 2009	31 de diciembre del 2009	31 de diciembre del 2009
Metas	100	220	100, 100 y 70
Unidad de meta	Beneficiarios	Actividades	Capacitados, informes y evaluaciones
Costo estimado	S/. 9279,00	S/. 27 220,00	S/. 3000, S/.5000 y S/.2000
Resultado a la fecha	100	200	70, 100 y 70
Costo a la fecha	S/. 8278,88	S/. 27 000,00	No se tiene información
Estado del costo	Otros (el costo a la fecha es el 89% del costo estimado)	A costo (el costo a la fecha es el 99% con respecto al costo estimado)	Indeterminado
Estado del plazo	Concluido	Retraso moderado	Concluido
Observaciones	Los eventos superaron lo esperado	Falta de coordinación entre las gerencias involucradas	Otros
Recomendación	Continuar con el cambio	Otros: considerar aspectos pendientes para el próximo año.	Continuar

Formato F-8

9. Movimiento de personal

Detalle	Personal 1	Personal 2
Nombre	Catherine	Mario
Primer apellido	Martínez	Merino
Segundo apellido	Pacheco	Sarmiento
DNI	46589203	47963519
Cargo	Secretaria	Asistente
Área o unidad orgánica	Área de Tesorería	Área de Planeamiento
Fecha de ingreso	5 de enero del 2009	4 de julio del 2009
Fecha de salida	****	30 de diciembre del 2009
Causa de ingreso/salida	Convocatoria	Término de contrato
Forma de ingreso	Concurso público	Concurso público
Modalidad de contrato	CAS	Nombrado
CAP	No	Sí

Formato F9-A**Información complementaria****9.1 Tecnologías de información**

1. El último inventario de equipos se realizó el 31 de diciembre del 2007; el valor en libros fue S/.180 000.
2. Se compraron 10 PC 2 Dual Core, 5 impresoras y 2 escáner por el monto de S/.70 000, según factura del 20 de julio del 2009. No se adquirieron equipos de comunicaciones.
3. El Área de Sistemas cuenta con un archivo para la custodia de su documentación técnica.
4. Se cuenta con el 80% de los programas fuente de sus aplicaciones y el 70% de la documentación técnica que sustenta estas.
5. No se cuenta con un Plan Estratégico de Sistemas, pero se considera elaborarlo posteriormente.
6. Se ha elaborado el Plan Operativo de Sistemas y se ha presentado a la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), de acuerdo con la normativa vigente.
7. Asimismo, se ha ingresado la evaluación del Plan Operativo en el aplicativo respectivo, con fecha 20 de enero del 2009.
8. Desde el 12 de abril del 2007 la entidad cuenta con un portal web en el que se brinda información al ciudadano sobre lugares

- de atención, biblioteca virtual, entre otros, desde el 1 de junio de ese año. También cuenta, desde el 1 de mayo del 2007, con una Intranet que conecta a los trabajadores de su sede central.
9. Para desarrollar las funciones de logística, contabilidad, presupuesto y planillas se ha adquirido, el 1 de mayo del 2008, un *software* de gestión administrativa (SIGA). Asimismo, desde el 20 de octubre del 2008 se utiliza el Sistema Integrado de Auditoría Financiera (SIAF). Por último, desde el 20 de julio del 2007 se cuenta con un módulo de personal.
 10. La entidad cuenta con 400 computadoras, incluidas laptop, de las cuales 350 PC (58,33%) han sido asignadas a sus trabajadores, debido a que se encuentran operativas.
Asimismo, tiene 40 anexos telefónicos (6,67%). La sede central cuenta con 600 trabajadores.
 11. Del total de computadoras, 200 tienen menos de dos años de adquiridas (50%); 100 PC tienen menos de tres años y el resto, más de cuatro años de antigüedad.
 12. El nivel de conocimiento del personal sobre tecnologías de información se estima en un 70%; su nivel de manejo de programas de oficina es de aproximadamente el 85%; y de uso de Internet, 80%.
 13. La Intranet conecta al 70% de los usuarios potenciales, quienes cuentan con correo electrónico y acceso a Internet.
 14. El 70% del personal utiliza la Intranet por lo menos dos veces al día, para realizar sus labores.
 15. Se encuentran en proceso de elaboración dos programas propios de la entidad: Sistema de Asignación de Expedientes y Sistema de Papeles de Trabajo.

Formato F9-B

9.2 Infraestructura

Nº	Local	Dirección	Año de construcción	Condición	Área total	Área construida	Número de trabajadores
1	Sede central	Av. El Sol, urbanización Andajares	1995	Alquilado	7000 m ²	2000 m ²	500
2	Local A	Plaza principal s/n	2007	Cesión en uso	500 m ²	300 m ²	100

1. La sede central cuenta con saneamiento físico-legal. El gasto mensual en mantenimiento de la sede central es S/.30 000. El monto mensual del alquiler es de aproximadamente S/.3000. La sede central se utiliza para las labores administrativas de la Municipalidad. La última fecha de inspección de Defensa Civil en la sede central es el 20 de setiembre del 2009.

- El local A no cuenta con saneamiento físico-legal, pero este se encuentra en trámite desde el 1 de mayo del 2009, a cargo de la Gerencia Municipal. El gasto mensual en mantenimiento del local A es de S/.10 000. El inmueble es utilizado como local comunal. La última fecha de inspección de Defensa Civil en el local A es el 25 de octubre del 2008.

Formato F9-C

9.3 Procesos

Los procesos documentados con los que cuenta la entidad son los siguientes:

Proceso de elaboración del ...	Situación	Fecha de la R. M.	Fecha de la publicación en la web	Área encargada de la validación	Área encargada de la actualización
Manual de Procesos (no TUPA)	590-2006-AL-RUV- MPXY	20 de diciembre del 2008	30 de enero del 2009	Alcaldía	Subgerencia de Racionalización
Presupuesto anual	R. A. N.º 1358-2008- AL/MUNXY	30 de octubre del 2009	15 de enero del 2009	Gerencia de Planificación y Presupuesto	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
Plan Anual de Adquisiciones y contrataciones	No se ha elaborado	-	-	-	-
Gestión de Proyectos o Programas	No se ha elaborado	-	-	-	-

- Se considera que el número total de procesos que tiene la entidad es 28, de los cuales 17 cuentan con flujogramas de los procesos detallados que se han difundido entre el personal.
- Existe un proceso adicional propio de la entidad, que se encuentra documentado y difundido, referido a «Participación de la población en actividades comunales».
- Otros procesos que se vienen evaluando para mejorarlos, y que aún no están documentados, son los siguientes: «Elaboración y evaluación del Plan Estratégico Multianual», «Promoción de la salud y control de riesgos en el uso de los recursos hídricos», entre otros.
- Asimismo, desde el 25 de octubre del 2008 se viene desarrollando la actividad «Control gerencial de rendición de cuentas».

Formato F9-D

9.4 Cultura y clima organizacional

- A la fecha no se ha evaluado la cultura organizacional. El 30 de junio del 2009 se realizó la evaluación del clima organizacional, a cargo de una consultoría externa. Los resultados fueron entregados el 28 de agosto del 2009 a través del Informe N.º 02/2008/RRHH-MD-XY. Se

le otorgó la conformidad del servicio mediante Oficio de Alcaldía N.º 120-2008-AL-MDXY, del 10 de setiembre del 2009, de la Gerencia de Municipal.

2. En la gestión anterior no se realizó ninguna evaluación del clima y la cultura organizacional.
3. En el Informe N.º 02/2008/ RRHH-MD-XY se indicaron los resultados de la evaluación del clima organizacional en los siguientes aspectos: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. Los resultados reflejan que el personal se encuentra satisfecho con la entidad.

Formato F9-E

9.5 Personal

1. El 15 de abril del 2009, la entidad realizó una evaluación general en la que se aprobaron los lineamientos mediante la Resolución de Alcaldía N.º 102-2008-AL-MDXY, de fecha 30 de abril del 2009. La Gerencia Municipal fue la responsable de esta labor. En la evaluación destacó la identificación del personal con la entidad.
2. En la gestión del anterior titular no se efectuaron evaluaciones de personal.
3. Por Alcaldía, el 15 de mayo del 2009 se aprobó la Resolución N.º 020-2008-AL-MUNIXY, que establece el procedimiento de evaluación de las sugerencias de los trabajadores. Fue elaborado por la Gerencia Municipal.

Formato F-10

10. Información financiera

Ratios	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Deuda a capital = Deuda total/ patrimonio	No es aplicable para nuestra institución			
Deuda a activo total = Deuda total/activo total	0,75	0,80	0,81	0,84
Circulante = Activo circulante/ pasivo circulante	6,10	6,70	7,10	7,80
Prueba ácida = Activo circulante - inventarios/pasivo circulante	4,70	5,10	5,20	5,70
Rotación activo total = Total ingresos/activo total	1,04	1,01	1,02	1,03

1. Los otros ratios se consideran inaplicables, dada la naturaleza de las actividades de la entidad.
2. Se sugiere el siguiente ratio: flujos de gasto (gastos administrativos + gastos de personal) / Total ingresos
Se busca obtener los flujos de gasto de la entidad

Bibliografía

Arriagada, Ricardo. *Diseño de un sistema de medición del desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Serie Manuales N.º 20. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, 2002.

Claros Cohaila, Roberto. *Balance y cierre de la gestión municipal*. Lima: INICAM, tercera edición 2010.

Claros Cohaila, Roberto. *Transparencia, participación y rendición de cuentas en la gestión municipal*. Lima: Universidad ESAN, 2009.

Contraloría General de la República. Descarga de los archivos con los formatos y Manual de Instrucciones para el Informe de Rendición de Cuentas (IRC). Disponible en <<http://www.rendiciondecuentas.gob.pe/formatos.asp>>.

Contraloría General de la República. Descarga de los archivos con la información de marco normativo. Disponible en <<http://www.rendiciondecuentas.gob.pe/marcolegal.asp>>.

Contraloría General de la República: Descarga de los archivos con las directivas. Disponible en <<http://www.rendiciondecuentas.gob.pe/normativa.asp>>.

Management Systems International (MSI) con el apoyo del Urban Institute. Manual I: *Gestión, transparencia y gobernabilidad municipal*. Tegucigalpa: Programa de Gobernabilidad de Transparencia USAID, 2012.

Ospina, Sonia. *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*. V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, octubre del 2000.

Quedena, Enrique. *Indicadores para la gestión del buen gobierno en municipios rurales del Perú*. Lima: OXFAM, REMURPE y CICDA, 2004.

*No hay enigmas. Si un problema puede plantearse,
tambien puede resolverse.*
Ludwing Wittgenstein