

Manuales Prácticos para la Gestión Municipal

Tomo I

Balance y cierre de la gestión municipal



**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.

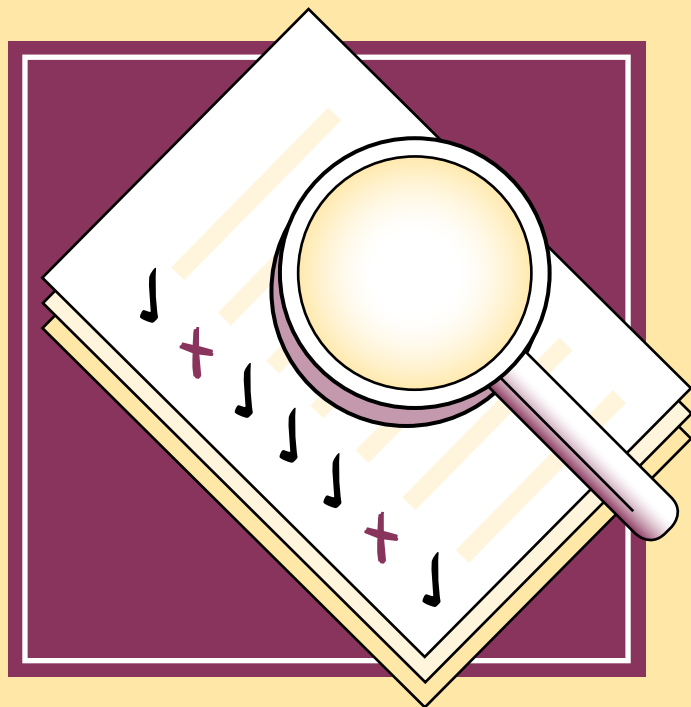
Finalmente, en momentos en que los gobiernos locales vienen administrando mayores recursos y asumen nuevas funciones y competencias, la transparencia y

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:

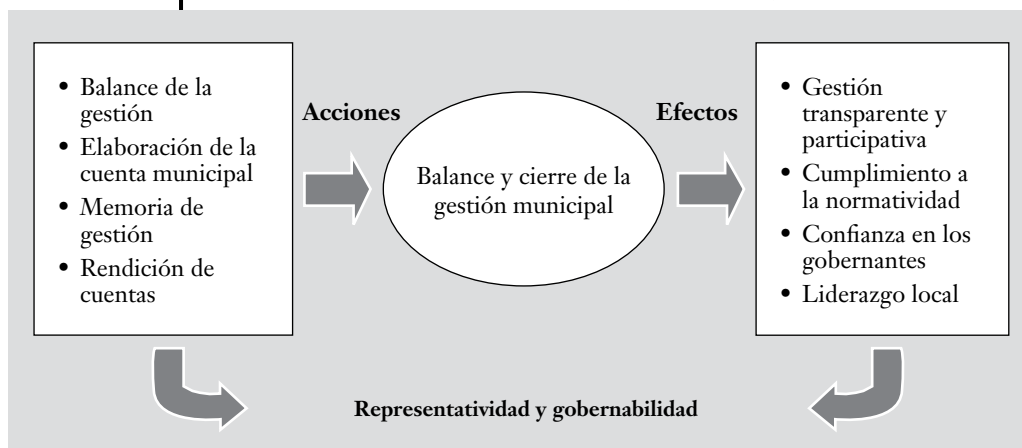
- ◆ *Balance de la gestión municipal.* Es una evaluación con el propósito de identificar los logros y retos, los factores claves de éxito de los primeros y los factores limitantes o perturbadores de los segundos, no solo para registrar las lecciones aprendidas, sino también para identificar puntos críticos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

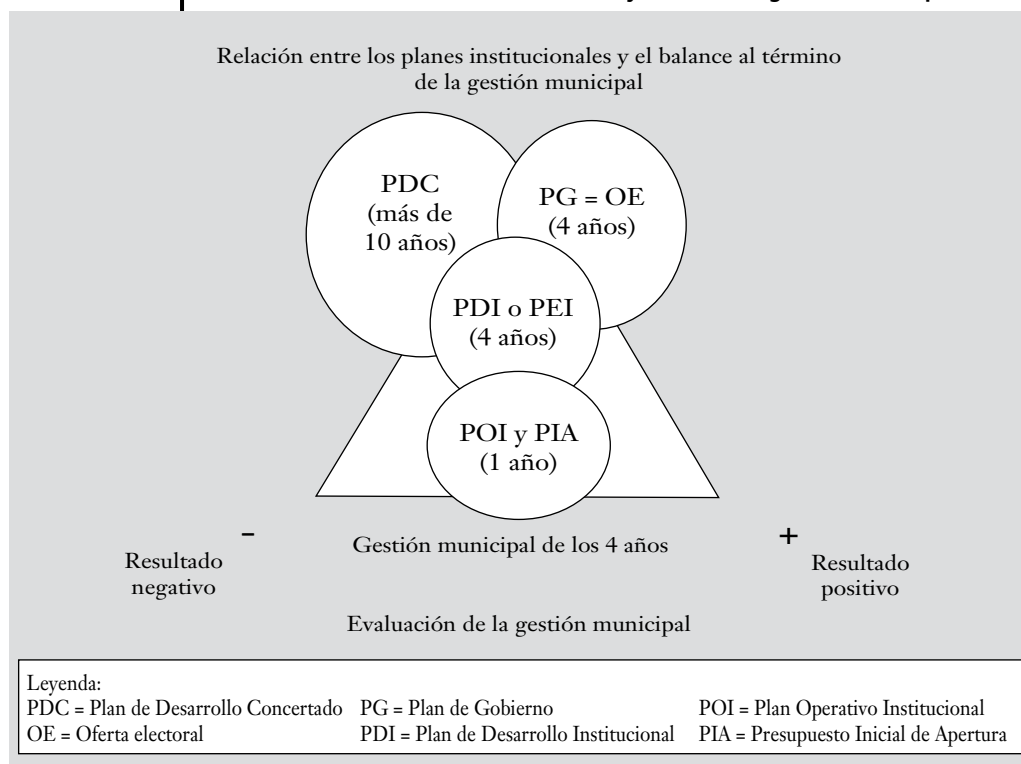
Al término de la gestión –en el presente caso, 2011-2014– se procederá a efectuar una evaluación integral de los resultados del período de gestión sobre la base del Plan de Gobierno u oferta electoral y los diversos Planes

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 documental, 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

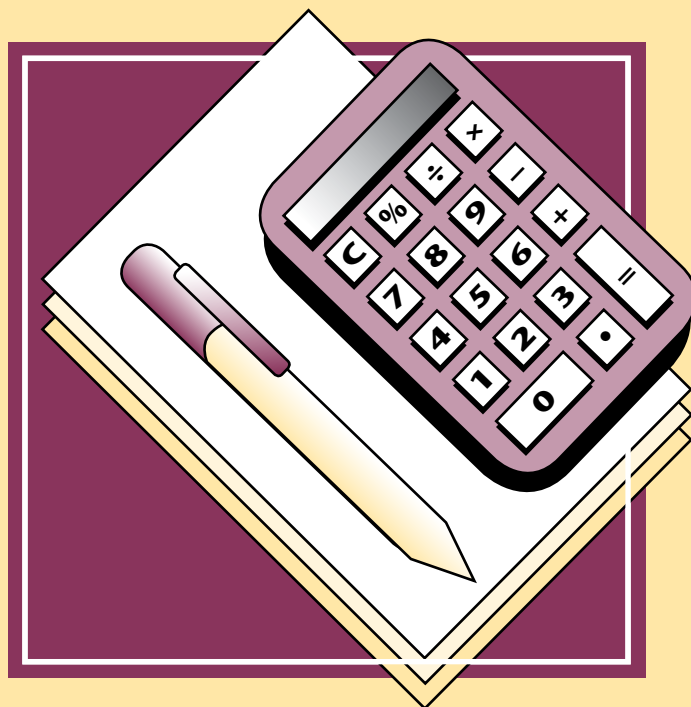
Puesto que el propósito de este Manual I, denominado *Balance y cierre de la gestión*, consiste en orientar los momentos previos a la transferencia, es pertinente asociarlo con la importancia y utilidad de la evaluación, la memoria y la rendición de cuentas. Por tanto, nos permitimos ensayar algunas 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 archivarse 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.° 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.° 29401, Ley de Reforma de los Artículos 80.° y 81.° de la Constitución Política del Perú.
- ◆ Ley N.° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- ◆ Ley N.° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- ◆ Ley N.° 28708, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- ◆ Ley N.° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- ◆ Resolución Directoral N.° 001-2009-EF/93,01, que aprueba el uso obligatorio del Plan Contable Gubernamental 2009 y sus modificatorias.
- ◆ Resolución Directoral N.° 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 remarcarse 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 decisorios –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, márgenes 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.

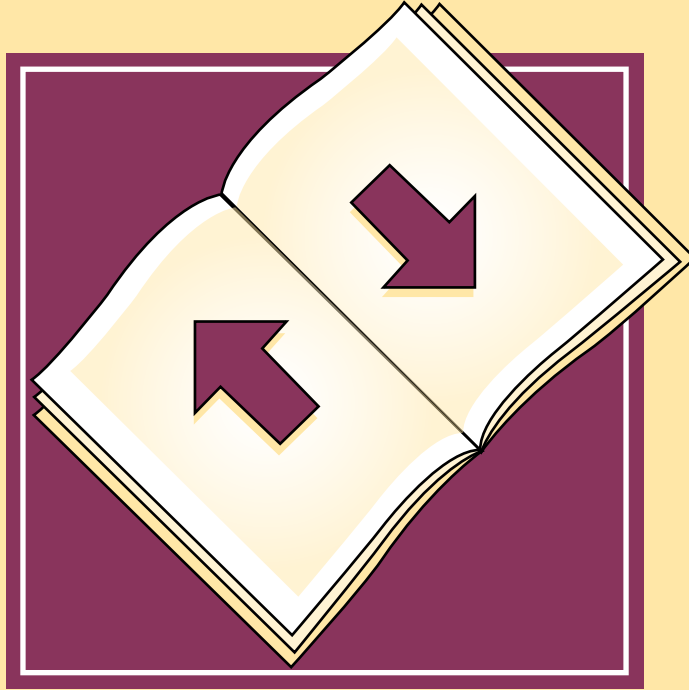
23. Información de los principales indicadores financieros. Para el efecto, pueden tomarse como referencia los ratios o indicadores señalados en el formato 10 del caso 1, que va como anexo a la presente publicación.

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

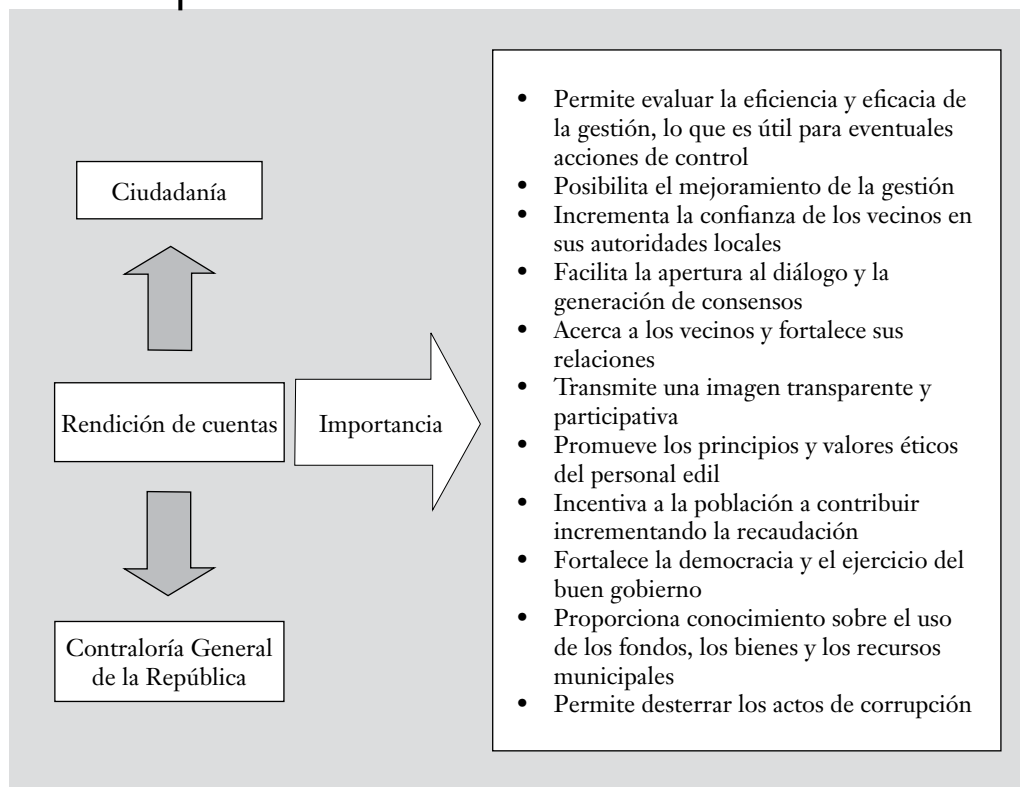
3.1. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

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 *demandas 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 12 de octubre del 2007. Deben considerarse en este caso los procedimientos y formatos establecidos en la Directiva N.º 008-2014-CG/PCOR.

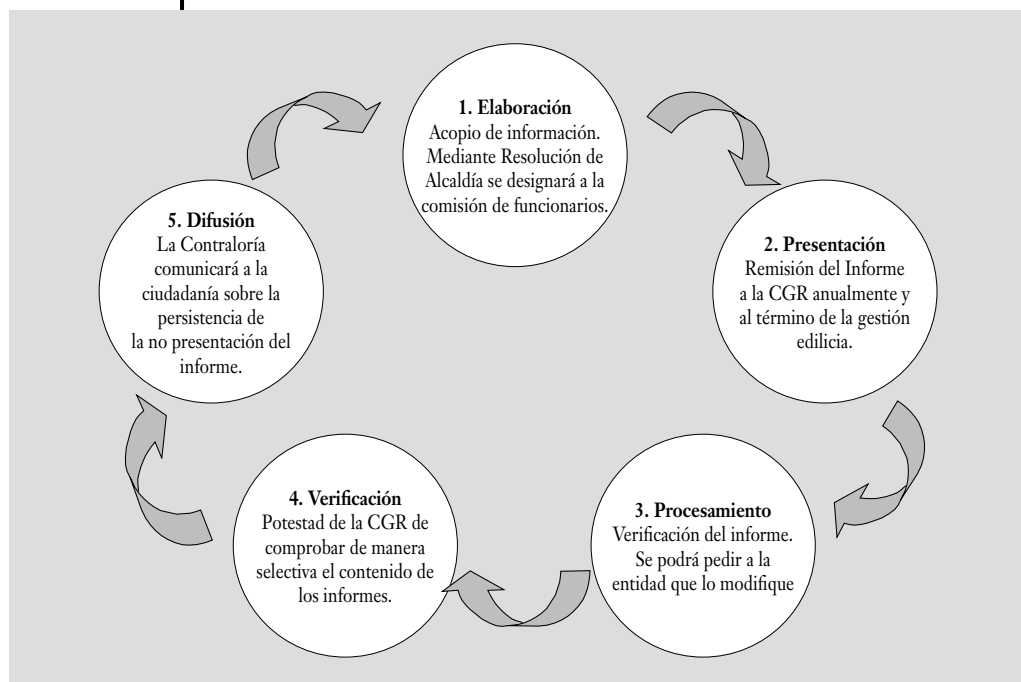
debe dar muestra de su transparencia y vocación para *rendir cuenta* de su administración, y permitir la continuidad del servicio o actividad a través de un adecuado proceso de transferencia de gestión.

- ♦ 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.

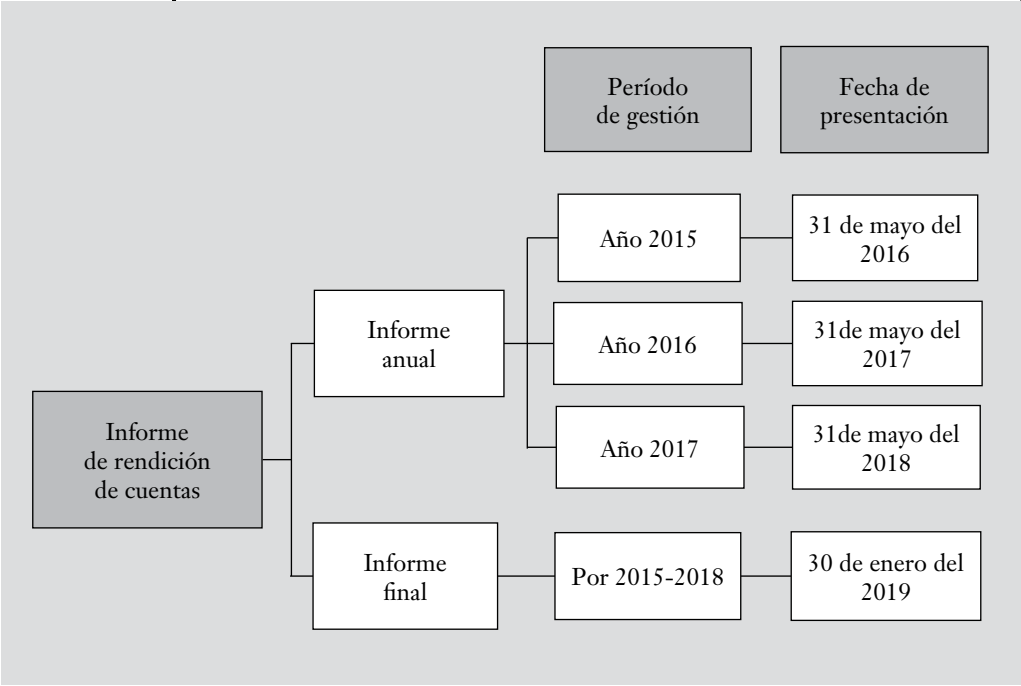
A fin de facilitar la presentación del informe, hay un aplicativo informático que se encuentra en su página web <<http://www.contraloria.gob.pe/rendicion>>, así como un manual de uso y una ayuda interactiva para ingresar la información.

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

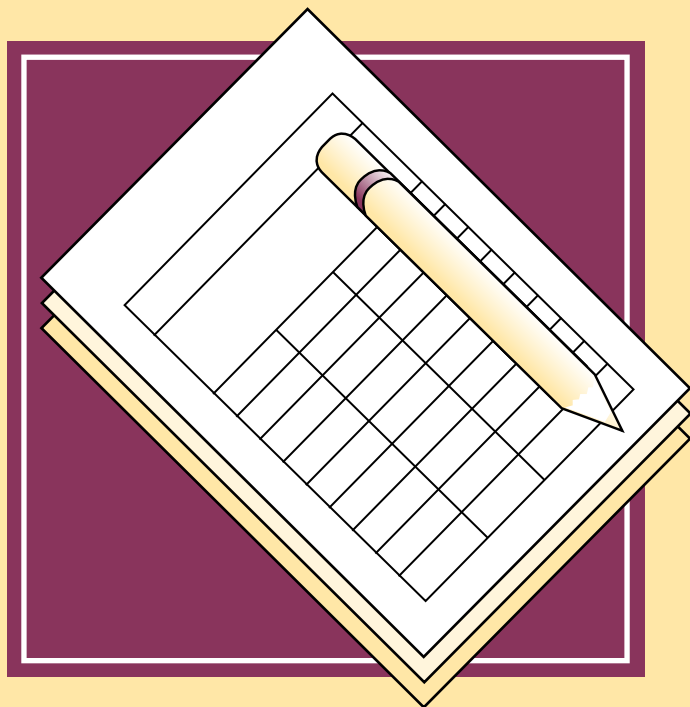
En función de los escenarios de conflicto o armonía en los que se pueda desarrollar la transferencia, se podrán diseñar estrategias que permitan generar las mejores condiciones para iniciar el proceso. Se sugieren las siguientes medidas:

- 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