

# UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela profesional de Contabilidad y Finanzas



## TESIS

“EL CONTROL ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA  
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA  
SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONCEPCIÓN,  
AÑO 2016”

**Para Optar** : Título Profesional de: Contador Público

**Autor (es)** : Bach. Jonathan Alejandro CAMAYO QUISPE  
Bach. Angelica Ines ESPEJO JESUS

**Asesor** : C.P.C. Diana Pariona Amaya

**Línea de Investigación**

**Institucional** : Ciencias Empresariales y Gestion de los Recursos

**Fecha de Inicio** : 07 de Febrero del 2018

**Fecha de Culminacion** : 06 de Febrero del 2019

Huancayo - Perú

2019

HOJA DE APROBACION POR LOS JURADOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela profesional de Contabilidad y Finanzas

**TESIS:** “El Control Estratégico y su Influencia en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, Año 2016”

**PRESENTADO POR:**

Bach. Jonathan Alejandro Camayo Quispe

Bach. Angelica Ines Espejo Jesus

**PARA OPTAR EL TITULO DE:**

Contador Público

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Aprobado por el siguiente jurado:

**PRESIDENTE** : \_\_\_\_\_

**PRIMER MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
CPC JULIO FELIX MEZA QUISPELAYA

**SEGUNDO MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
CPC NANCY MERCEDES MATOS GILVONIO

**TERCER MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
DRA. ISABEL LIZ PEÑA RICAPA

Huancayo,..... de ..... del 2019

**ASESORA:**

**CPC. DIANA PARIONA AMAYA**

## **Dedicatoria**

Con mucho cariño a mis padres y hermanos por su comprensión, amor y perseverancia que demostraron en todo momento de mi formación profesional y hacer posible el logro de mi anhelado sueño.

Jonathan.

## **Dedicatoria**

A mis adorados padres por enseñarme los valores de la vida y apoyo en todos los pasos que di, a mis hermanos por brindarme buenos consejos en cada momento para ser una excelente profesional y cumplir mi meta.

Angélica.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de cumplir uno de nuestros anhelados sueños y por acompañarnos en todo momento de nuestras vidas y darnos la fortaleza para concluir realizar el presente trabajo de investigación, con esfuerzo y perseverancia.

A mi Alma mater la Universidad Peruana los Andes, a los nuestros catedráticos por habernos impartido sus conocimientos en nuestra formación profesional, a nuestros compañeros de estudios quienes nos alentaron a seguir en los estudios, a mi asesora CPC. Diana Pariona Amaya, quien ha contribuido en asesorarnos en el desarrollo de la tesis.

A las autoridades de la Municipalidad Provincial de Concepción por su aporte y habernos brindado el apoyo en facilitarnos la información requerida para la elaboración y culminación de la presente tesis.

Jonathan y Angélica.

## Índice

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	XI
SUMMARY	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1 Problema General. ....	6
1.2.2 Problemas Específicos. ....	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.3.1 Objetivo General. ....	7
1.3.2 Objetivos Específicos. ....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....	7
1.4.1 Justificación Teórica. ....	7
1.4.2 Justificación Práctica. ....	8
1.4.3 Justificación Metodológica.....	9
1.4.4 Justificación Social.....	9
1.4.5. Justificación por Conveniencia. ....	10
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.5.1 Delimitación Espacial. ....	10
1.5.2 Delimitación Temporal.....	10
1.5.3 Delimitación Social.....	10
1.5.4 Delimitación Conceptual. ....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	12
2.1.1 A nivel internacional.....	12

2.1.2 A nivel nacional .....	14	
2.2 BASES TEÓRICAS .....	15	
2.2.1 Control Estratégico.....	16	
2.2.2 Gestión Administrativa.....	27	
2.2.3 Generalidades de la Municipalidad Provincial de Concepción. ....	37	
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	69	
2.3.1 Control Estratégico.....	69	
2.3.2 Gestión Administrativa.....	72	
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	75	
2.4.1 Hipótesis de la Investigación.....	75	
2.4.2 Variables de la Investigación.....	75	
2.4.3 Operacionalización de las Variables.....	76	
CAPÍTULO III .....		78
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		78
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	78	
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	79	
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	79	
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	79	
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	80	
3.5.1 Población.....	80	
3.5.2 Muestra.....	81	
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	82	
3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos. ....	82	
3.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos. ....	83	
3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	83	
3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	84	
3.8.1 Técnicas de procesamiento de datos. ....	84	
3.8.2 Técnica de análisis de datos. ....	84	
3.8.3 Procedimientos de contrastación de la hipótesis. ....	85	
3.8.4 Confiabilidad y validez del instrumento .....	86	
3.9 ASPECTOS ÉTICOS. ....	86	
CAPÍTULO IV .....		88
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		88
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	88	

4.1.1 Descripción de Resultados.....	88
4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS Y GRÁFICOS.....	89
4.2.1. VARIABLE CONTROL ESTRATÉGICO.....	89
4.2.2. VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	101
4.3 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	111
4.3.1 De la Hipótesis General. ....	111
4.3.2 De la Primera Hipótesis Específica. ....	112
4.3.3 De la Segunda Hipótesis Específica. ....	114
4.3.4 De la Tercera Hipótesis Específica. ....	115
CAPÍTULO V	117
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	117
5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	117
5.1.1 Control Estratégico.....	117
5.1.2 Gestión Administrativa.....	120
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	142
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	143
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	146
CUESTIONARIO	147



## Índice de tablas

Tabla 1.Diferencia entre Control Clásico y Control Estratégico .....	19
Tabla 2.Matriz de Operacionalización de las Variables .....	76
Tabla 3.Población de estudio .....	81
Tabla 4.Distribución de la muestra .....	82
Tabla 5.Control Interno y su influencia en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad .....	89
Tabla 6.Identificación de riesgos mas significativos por cada objetivo estratégico .....	90
Tabla 7.Aplicación de normas en el desempeño de funciones. ....	92
Tabla 8.Implementación de recomendaciones de los auditores internos. ....	93
Tabla 9.Articulación entre el planeamiento estratégico con el presupuesto de las unidades orgánicas .....	94
Tabla 10.Seguimiento y evaluación de los planes operativos de las unidades orgánicas .....	95
Tabla 11.Misiones de las unidades orgánicas de acuerdo al ROF y MOF .....	96
Tabla 12.Articulación de la actividades y tareas con el cuadro de necesidades .....	97
Tabla 13.Asignación presupuestal y cumplimiento de metas por las unidades orgánicas.....	99
Tabla 14.Objetivos del Planeamiento estratégico y los recursos financieros .....	100
Tabla 15.Gestión de fondos monetarios y cumplimiento de los objetivos .....	101
Tabla 16.Manejo adecuado del dinero .....	102
Tabla 17 Existencia de reservas financieras que permiten afrontar situaciones adversas .....	103
Tabla 18 Fuentes de financiamiento de la municipalidad.....	104
Tabla 19.Gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería.....	105
Tabla 20.Existencia de donaciones que benefician proyectos .....	106
Tabla 21.Gestión de activos financieros .....	107
Tabla 22.Adecuado manejo de transferencias .....	108
Tabla 23.Adquisición de activos financieros y no financieros .....	109
Tabla 24.Adecuada gestion de obligaciones de pago .....	110

## Índice de figuras

Figura 1.Organigrama Municipalidad Provincial de Concepción. ....	69
Figura 2.Prueba de Chi cuadrado y la prueba de hipótesis. ....	86
Figura 3.Control Interno y su influencia en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad. ....	90
Figura 4.Identificación de Riesgos significativos por cada objetivo estratégico. ....	91
Figura 5.Aplicación de las normas para el buen desempeño de funciones.....	92
Figura 6.Implementacion de recomendaciones de control interno. ....	93
Figura 7.Articulación entre el planeamiento estratégico con el presupuesto de las unidades orgánicas. ....	94
Figura 8.Seguimiento y evaluación de los planes operativos de las unidades orgánicas .....	95
Figura 9.Misiones de las unidades orgánicas de acuerdo al ROF y MOF.....	96
Figura 10.Articulación de las actividades y tareas con el cuadro de necesidades. ....	98
Figura 11.Asignación presupuestal y cumplimiento de metas por las unidades orgánicas. ....	99
Figura 12.Objetivos del Planeamiento estratégico y los recursos financieros.....	100
Figura 13.Gestión de fondos monetarios y cumplimiento de los objetivos.....	101
Figura 14.Manejo adecuado del dinero.....	102
Figura 15.Existencia de reservas financieras que permiten afrontar situaciones adversas.....	103
Figura 16. Fuentes de financiamiento de la municipalidad .....	104
Figura 17.Gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería .....	105
Figura 18.Existencia de donaciones que benefician proyectos.....	106
Figura 19.Gestión de activos financieros.....	107
Figura 20.Adecuado manejo de transferencias .....	108
Figura 21.Adquisición de activos financieros y no financieros.....	109
Figura 22.Adecuada gestion de obligaciones de pago .....	110
Figura 23.Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis general.....	112
Figura 24.Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis específica 1 .....	113
Figura 25.Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	114
Figura 26.Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis específica 3 .....	115

## **Resumen**

La presente tesis titulada “El Control Estratégico y su Influencia en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, Año 2016”, tiene como objetivo Determinar la influencia del control estratégico en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016; se observo la falta de control de actividades administrativas desarrolladas en dicha entidad, actualmente son objeto de cuestionamientos sobre la gestión de Tesorería, sobre el manejo de recursos del Estado, consideramos de vital importancia evaluar las estrategias descritas en los planes y programas de la municipalidad, con el propósito de cumplir con las normas y leyes aprobadas.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método inductivo-deductivo, tipo aplicativo, nivel descriptivo - explicativo, diseño de la investigación no experimental, correlacional, tamaño muestral 38 trabajadores de la entidad; se procedio al análisis de la informacion teórica y doctrinaria sobre las dos variables, el cual ha reunido diversos autores citados en las referencias bibliográficas; la técnica que utilizamos es la encuesta y el instrumento es el cuestionario.

Consecuentemente, se determino que efectivamente el desarrollo de la tesis, es un aporte para fortalecer el control estratégico en la entidad edil, considerando que, mediante la aplicación de las técnicas y procedimientos en los procesos y actividades, coadyuvará en la mejora de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Concepción, obteniendo al final las conclusiones y las recomendaciones.

**Palabras Clave:** El Control Estratégico y La Gestión Administrativa.

## **Summary**

This thesis entitled "The Strategic Control and its Influence on the Administrative Management of the Treasury Sub-Management of the Provincial Municipality of Concepción, Year 2016", aims to determine the influence of the strategic control on the administrative management of the Treasury Sub-Management of the Provincial Municipality of Concepción, year 2016; The lack of control of administrative activities developed in said entity was observed, currently they are subject to questions about the Treasury management, about the management of State resources, we consider it vital to evaluate the strategies described in the plans and programs of the municipality, with the purpose of complying with the approved norms and laws.

For the development of the research, the inductive-deductive method, application type, descriptive - explanatory level, non-experimental, correlational research design, sample size 38 employees of the entity were used; The theoretical and doctrinal information on the two variables was analyzed, which has gathered several authors cited in the bibliographic references; The technique we use is the survey and the instrument is the questionnaire.

Consequently, it was determined that effectively the development of the thesis is a contribution to strengthen the strategic control in the municipal entity, considering that, by applying the techniques and procedures in the processes and activities, it will contribute to the improvement of administrative management of the Deputy Treasury Department of the Concepción Municipality, obtaining the conclusions and recommendations at the end

**KEYWORDS:** Strategic Control and Administrative Management.

## **Introducción**

A nivel nacional se verificaron que las municipalidades tienen una gran dificultad en la Subgerencia de Tesorería por el desconocimiento y realización de sus funciones asignadas, por lo cual con el transcurrir de los años se ha producido los malos manejos y la falta de control de los recursos públicos.

En los últimos años se mostro un total desconocimiento de las funciones que ejercen los funcionarios en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepcion, por los cuales se obviaron funciones a realizar como el control de ingresos efectuados por la recaudación de tributos, Arqueos de caja central, arqueo de caja chica, conciliaciones bancarias entre otros. Tambien el desconocimiento de la Ley general de Tesorería, Directivas, Normas motivos por el cual se verifica el cumplimiento de rendiciones, verificación de los ingresos y ejecución de los gastos, como también los tramites documentarios pertinentes a las acciones Efectuadas por la Municipalidad Provincial de Concepcion, año 2016.

El propósito de la investigación, es demostrar la importancia que tiene el control estratégico a través de los nuevos enfoques que implica un sin fin de requerimientos que necesita cumplir la entidad edil, enmarcado a un planeamiento estratégico con el fin de mejorar la gestión administrativa, que coadyuve al manejo apropiado de los recursos y bienes de la Municipalidad, por ello es necesario que la alta dirección previa coordinación con los funcionarios ediles efectúen un eficiente plan estratégico de los ingresos y egresos que accederá a minimizar costos y asegure la eficiencia y eficacia de las operaciones que contribuirá el logro de los objetivos previstos y por ende la mejora de la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.

Para abordar el estudio de investigación, el contenido del tema se ha dividido en cuatro capítulos, siendo los siguientes:

Capítulo I, incluye el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la justificación y delimitación de la presente investigación.

El capítulo II, incluye el marco teórico de la investigación, el mismo que contiene los Antecedentes de estudio, las bases teóricas, definición de conceptos, las hipótesis y variables, y la operacionalización de las variables de estudio.

El capítulo III, contiene la metodología de investigación referida: a Método, tipo, nivel, diseño, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos y procedimiento de recolección de datos.

El capítulo IV, contiene los resultados de la investigación, la cual está compuesta por el análisis y discusión de los resultados; técnicas de procesamiento y análisis de datos; presentación de resultados en tablas, gráficos y figuras; seguida por la discusión de resultados de la investigación.

Finalmente, presentamos las conclusiones obtenidas como resultado final de la contrastación de las hipótesis, las recomendaciones planteadas por la tesista a manera de sugerencias, resaltando las referencias bibliográficas y los anexos.

Jonathan C. y Angelica E.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del Problema**

La Municipalidad Provincial de Concepción se rige por la Constitución Política del Perú concordante con la Ley N° 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”, tiene como responsabilidad fomentar el progreso local y regional para satisfacer las necesidades básicas que se requiere como parte del desarrollo integral de la población, por ello es necesario conocer la realidad y la problemática que existe en su entorno y saber que actividades deben priorizar para el cumplimiento de los objetivos previstos en sus planes y programas, acorde a las actividades y procesos se efectuarán cionándose a los documentos normativos de gestión aprobados; sin embargo, se percibe que no se cumple con eficiencia y eficacia las actividades que desarrolla dicha área, situación que se manifiesta por el escaso control estratégico que repercute en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería.

La Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, es la encargada de recaudar los recursos públicos, considerando impuestos, tasas y otras

contribuciones de acuerdo con el Texto Único de Procedimientos Administrativos. Como estamento encargado de organizar, normar, ejecutar, coordinar y controlar la captación de los ingresos por diversos rubros como tributos, tasas, impuestos, contribuciones, licencias, derechos registrales, en mérito a la normativa vigente y disposiciones reglamentarias; también es importante resaltar los principales objetivos de la Sub Gerencia de Tesorería, es la conducción, ejecución y la captación de los ingresos por diversos rubros, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la provincia de Concepción y de esta manera mantener los servicios y gastos administrativos; según la Ley N° 28693. Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. (2006).

Asimismo, para el normal desarrollo de las actividades y procesos en la Sub Gerencia de Tesorería, es importante tener en cuenta la normativa del control interno para la Subgerencia de tesorería, orientadas a detectar e identificar los controles básicos que se aplica en los procesos y actividades, con la finalidad que los controles internos aplicados en administración financiera gubernamental, proporcione seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales que repercutirá en el manejo eficiente de los recursos del estado, y por ende reducirá los riesgos en la gestión administrativa para optimizar la gestión, tal como se aprecia en la Ley N° 28112 “Ley Marco de la Administración Financiera del Estado” (2002).

El control estratégico, es un sistema de control que establece claramente los aspectos importantes de referencia, como reglas, normas, métodos y disposiciones reglamentarias para medir el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas que permitirá una mejor comprensión y organización. Por otro lado, este tipo de control facilitará las necesidades que requiere la Sub Gerencia de Tesorería para cumplir las acciones programadas acorde a sus planes y programas. De allí que la presente investigación tiene



como prioridad contar con un buen planeamiento estratégico para el adecuado manejo de fondos, para ello coordinar con la Gerencia administrativa para que implemente un efectivo plan estratégico que permite racionalizar los recursos y promover la austeridad en el gasto público en la Municipalidad. Tal como señala Ansoff, I. & McDonnel, E. (1990).

Es importante resaltar que en estos últimos años se han observado muchas deficiencias incurridas en los municipios y todo ello relacionados a malos manejos económicos ocasionados por diversos factores estratégicos que perjudica el cumplimiento de metas y objetivos previstos en los planes y programas de la entidad edil; por tal motivo, es necesario señalar las deficiencias más comunes que se ha incurrido en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, tales como:

- La Sub Gerencia de Tesorería no cuenta con un plan de actividades, por tanto se desconoce las actividades que se realizan.
- Las funciones y responsabilidades de los trabajadores que laboran en la Subgerencia de Tesorería, no se asignaron por escrito.
- Deficiente administración del manejo de los recursos económicos asignados a cubrir los gastos por concepto de viáticos y la falta de rendición de cuentas de los anticipos otorgados.
- Realizar desembolsos de dinero para pago por racionamiento, sin cumplir con los requisitos y las formalidades del caso, incumpliendo las normas internas.
- Defectuoso manejo del fondo fijo de caja chica, ha generado un descontrol en el uso, toda vez que el dinero se utiliza en la adquisición de bienes y servicios, sin las condiciones básicas.
- Los ingresos y gastos no tienen el soporte documentario, por tanto se desconoce el destino de los mismos.

- Incumplimiento en la rendición de cuenta de viáticos genera gastos indebidos.
- Los comprobantes de ingresos y gastos, se encuentran en un desorden completo, toda vez que se archivan sin tener en cuenta el orden cronológico y en muchos casos no existen los documentos.
- No se llevan a cabo los arqueos de caja, además que no se depositan oportunamente los ingresos captados por la entidad.
- El área de tesorería no cuenta con una caja fuerte donde se guarda y custodia los fondos de caja chica, con la posibilidad de sufrir un robo, pérdida o sustracción del dinero recaudado.
- Los documentos normativos de gestión no están actualizados.

Frente a esta situación se ve la necesidad de investigar si el control estratégico impacta en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería; por ello nos planteamos los siguientes problemas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General.**

¿De qué manera influye el Control Estratégico en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?

### **1.2.2 Problemas Específicos.**

- a) ¿De qué manera el Control Estratégico influyen en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?
- b) ¿De qué manera el Control Estratégico permite mejorar la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?

- c) ¿De qué manera el Control Estratégico optimizan la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Determinar la influencia del Control Estratégico en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- a) Analizar de qué manera el Control Estratégico influyen en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.
- b) Diagnosticar de qué manera el Control Estratégico permite mejorar la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.
- c) Determinar de qué manera el Control Estratégico optimizan la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

### **1.4 Justificación de la investigación.**

#### **1.4.1 Justificación Teórica.**

Una de las razones por las cuales se llevó a cabo el desarrollo de la presente investigación, es que se a logrado identificar situaciones problemáticas en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, cuyos resultados servirán de base para implementar un buen planeamiento estratégico que permitirá mejorar la gestión administrativa y guiará el desarrollo de sus actividades, lo que contribuirá al conocimiento de las funciones que realiza como unidad de

apoyo encargado de administrar los recursos económicos, que asegura la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, el uso adecuado de los recursos en base al cumplimiento de los fines estratégicos, por tanto es importante definir los conceptos de las variables que permitirá lograr una gestión administrativa de calidad para mejorar los procesos administrativos.

#### **1.4.2 Justificación Práctica.**

La finalidad del presente trabajo de investigación es que el control estratégico se aplicará como enfoque de la efectiva gestión de los recursos que administra la Municipalidad Provincial de Concepción, cuyos resultados de la presente investigación permitirá demostrar la importancia del control estratégico, considerando que es un tipo de control que se encarga principalmente del seguimiento y la evaluación del proceso de la gestión administrativa.

Por ello, es importante resaltar que el trabajo de investigación será beneficios para los funcionarios de la Municipalidad, toda vez que el personal que labora realizarán un mejor desempeño de sus funciones y por ende mejorará los procesos y actividades, porque se establecerán normas internas, metas u objetivos, para analizar el rendimiento y evaluar los resultados de manera que facilitará a los directivos y funcionarios de la entidad en optimizar las estrategias para superar los problemas que pueden limitar el logro de los objetivos y metas propuestas en sus planes y programas, y de esta manera llevar un adecuado control estratégico para optimizar la eficiencia de las operaciones.

### **1.4.3 Justificación Metodológica.**

En la presente investigación se ha aplicado la metodología de estudio, que ha conllevado a detectar la problemática, analizar la causa y el efecto y proponer alternativas de solución a través de las hipótesis; identificando para ello los principales objetivos que enfoca el tema de investigación.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación representa un aporte importante para la Empresa, porque después de haber realizado el análisis, proporcionará sugerencias para su aplicación. Considerando como soporte los métodos, técnicas y procedimientos que se ha utilizado en la presente investigación, que ha logrado demostrar la validez y confiabilidad de los instrumentos.

### **1.4.4 Justificación Social.**

El tema de investigación se ha planteado Las razones sociales por las cuales hemos escogido el tema son porque el Control estratégico y la gestión administrativa, son pilares fundamentales para el logro de objetivos en un centro de labores como lo es la municipalidad provincial de Concepción, lo cual favorecerá a su comunidad.

Las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Concepción podrán contar con una herramienta valiosa para la toma de decisiones, porque podrán identificar las debilidades y errores en las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas, a fin de implementar las medidas correctivas.

#### **1.4.5. Justificación por Conveniencia.**

Una de las razones para llevar a cabo la presente investigación es haber observado que las actividades y procesos que desarrolla la Subgerencia de tesorería, no cumple su rol fundamental que se verá reflejada en los resultados.

Por ello, es importante evaluar el control estratégico que permita conocer situaciones problemáticas en la municipalidad; por ello, es conveniente que el alcalde previa coordinación con los funcionarios, disponga el diseño de un adecuado control estratégico que contribuirá positivamente en la mejora de la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1 Delimitación Espacial.**

La presente investigación se ha realizado en el ámbito de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.

#### **1.5.2 Delimitación Temporal.**

La investigación comprende el periodo 2016.

#### **1.5.3 Delimitación Social.**

Para la ejecución del tema de investigación se contó con la colaboración de los funcionarios y trabajadores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, lo que permite recopilar y analizar la información documentaria y la contrastación física de los comprobantes de ingresos y gastos.

#### **1.5.4 Delimitación Conceptual.**

La investigación tiene un amplio marco normativo y conceptual que permite realizar exhaustivamente el estudio de las variables, considerando el Control estratégico y la Gestión administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del Estudio**

Toda investigación que se realiza, implica un proceso, un recorrido positivo en torno a un fenómeno, situación u objeto de estudio que tiene un problema tratar dentro de un campo intelectual. Por tal motivo los antecedentes de la presente investigación indican paulatinamente los rasgos históricos de reconocidos autores/ investigadores sobre el tema, tanto a nivel internacional y nacional, que aportan puntos relevantes, tales como:

##### **2.1.1 A nivel internacional.**

Según Gajardo (2014) en su tesis titulada “*Propuesta de un Modelo Estratégico de Control de Gestión Aplicado a Deloitte*”, previo a obtener el Grado de Maestro en Control de Gestión, en el Post Grado de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.



Plantea utilizar coherentemente y consecuentemente las herramientas operativas de trabajo para su implementación efectiva y óptima, así como establecer un diseño de la estructura organizacional. Por tanto, el objetivo es realizar un sistema de control de gestión mediante análisis documentarios y bibliográficos, con el fin de implementar en la mencionada empresa.

Según Carrasco (2011), en su tesis titulada “*Estudio sobre Implementación de Gestión Administrativa Basada en Procesos en el Banco del Estado*”, previo a obtener el Grado de Maestro en Gestión y Dirección de Empresas en la Universidad de Chile.

Plantea desarrollar propuestas de mejoras concretas aplicables en la Gestión Administrativa Basada en Procesos para aumentar la calidad de los procesos gestionados, motivado fundamentalmente en la ineficiencia y una percepción generalizada en la industria bancaria; considerando al implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que permitan conceptualizar un enfoque administrativo y objetivos estratégicos para mejorar la eficiencia y calidad de gestión administrativa dentro del Banco del Estado.

Según Cochea (2013) en su tesis titulada “El Control Interno de Bienes y la Gestión Administrativa de la Empresa Municipal de Construcción Vial” - EMUVIAL E.P. año 2012-2013”, previo a obtener el Título de Licenciado en Administración Pública en la Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador.

Sostiene que la utilización de normas de control interno para evaluar el manejo de los fondos económicos acorde a las disposiciones reglamentarias en la Constitución de la República del Ecuador, empleando técnicas y procedimientos de protección,

cuidado y conservación de una metodología para obtener una efectiva gestión administrativa, cuya finalidad es obtener las conclusiones y luego plantear las recomendaciones necesarias de acuerdo a la problemática de la empresa, dicha propuesta contiene los respectivos objetivos, consideraciones; a su vez capacitar a los funcionarios, empleados y demás que estén involucrado realizar un adecuado uso de bienes para implementar una buena planificación, provisión, custodia, traspaso, préstamo, enajenación, baja de bienes con el fin de llevar un control efectivo en la empresa EMUVIAL E.P.

### **2.1.2 A nivel nacional.**

Según Sotomayor (2013) en su tesis titulada “Control Estratégico para la Gestión de los Costos Operativos en la Gerencia de Tecnologías de Información del Banco Internacional del Perú”, previo a obtener el Título Profesional de Contador Público en la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Universidad San Martín de Porres, Lima.

Plantea que el control estratégico de costos operativos mostrando la carencia de normas internas y políticas en el área de compras durante la ejecución en los procesos de adquisición por el área de compras, incumpliendo las normas establecidas en los manuales que especifican los procesos de adquisición en la Administración Tecnológica de la Información y Comunicación dentro de la entidad financiera como es el Banco Internacional del Perú, año 2013.

Según De Lama (2013) en su tesis titulada “Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Distrital de San Jacinto, ubicado en el departamento de Tumbes”, previo a optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Trujillo.

Sostiene la importancia del plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, asimismo evaluar las fortalezas, debilidades, visión, misión, valores y objetivos institucionales; finalmente capacitar al personal en temas de control estratégico y contratar a expertos en elaboración de planes estratégicos enfocados en proyectos de fortalecimiento de la institución, así lograr mejores resultados con mayor eficiencia y eficacia dentro de la Municipalidad Distrital de San Jacinto ubicado en el departamento de Tumbes.

Según Prieto (2012) en su tesis titulada “*Influencia de la Gestión Administrativa del Área de Presupuesto y la Calidad del Gasto en las Municipalidades del Perú, año 2006-2010*”. Previo a la obtención del Grado de Doctor. Universidad San Martín de Porres, Lima.

Sostiene que la asignación de los recursos presupuestales se enfocaran en la gestión de presupuesto por resultados de acuerdo con los programas presupuestales establecidos por la Dirección General del Presupuesto Público, para ser evaluados y así permitir mejorar el nivel de existencia de los habitantes, así como la educación, los servicios que se brinda a la población por parte de las Municipalidades y realizar una correcta toma de decisiones para el uso adecuado de los fondos públicos efectuados por las Municipalidades del Perú.

## **2.2 Bases Teóricas**

A fin de resaltar el tema de investigación hemos realizado las revisiones bibliográficas de las dos variables, Control Estratégico y la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, tal como se describe:

## **2.2.1 Control Estratégico.**

### ***2.2.1.1 Definición.***

Para Martínez (2014) “Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad” en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que promueve la optimización de la gestión y conocimiento de la crisis.

Guerras & Navas (2012) Sostiene que el control estratégico “Constituye la última etapa del proceso de dirección estratégica y se puede considerar como un tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento”.

Según Calvo (2012) “Es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan”. Para lo cual, determina aspectos necesarios para evaluar el avance y cumplimiento de metas, el uso adecuado de los recursos, la fiabilidad de la información financiera, y la exactitud de los saldos descritos en los informes contables de la empresa para la adecuada toma de decisiones acorde al desarrollo del plan operativo y estratégico.

Por su parte Servitje (2014), señala que “Es que el plan estratégico es un tipo de control de la organización que tiene por objetivo central el seguimiento, análisis y la evaluación del proceso de la administración estratégica”, con el propósito de mantener la estabilidad de las funciones descritas en los manuales internos de la entidad, para un efectivo desarrollo de las actividades y procesos, que se encaminan en garantizar los resultados previstos a largo plazo.

Chiavenato (2009), señala que el control estratégico, también llamado control organizacional, “Se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético” (p. 476). Por tanto, tiene aspectos muy importantes: corregir las deficiencias o errores que existen en los procesos y actividades, incurridas en la planificación y en la ejecución, con el fin de implementar los correctivos necesarios, con el propósito de corregir y prevenir que irregularidades: por tanto, al enmendar los errores o fallas, el control estratégico que se aplica permitira evitar riesgos en el futuro.

De acuerdo a Menguzzato & Renau (1991), “Es la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la Dirección Estratégica”.

Por tal razón, el mencionado control estratégico está encaminado en dos aspectos importantes: “*Si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados*”. Los aspectos necesarios responden al cuestionamiento de algunos problemas estratégicos que se deriva por falta de un plan de acción desarrollado para implementar la estrategia global. Por tanto, el concepto del control estratégico presume un cambio radical con relación al concepto básico del control y la gestión administrativa, como un aspecto básico que debería ser objeto de análisis y evaluación por parte del órgano de control institucional.

De acuerdo a Goold (1991) “*Es un tipo de control que se encarga principalmente del seguimiento y la evaluación del proceso de la administración estratégica*”. La finalidad del control estratégico, es que los objetivos estratégicos establecidas en el proceso y actividades se alcancen de manera eficiente.

Según, Rousch y Ball (1980) determina “*Los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos*”, admite la rápida identificación de las estrategias básicas que se han incurrido en el proceso y actividades que desarrolla la entidad, desencadenado la formulación de estrategias nuevas y cambiantes o el establecimiento de optimos medios para su implementación.

#### ***2.2.1.2 Sistema de Control Estratégico.***

El presente sistema de control estratégico, responde a las tres interrogantes claves de la alta gerencia de cualquier organización ya sea sector público o privado.

- i. ¿Qué cosas tenemos?
- ii. ¿Qué se va realizar?
- iii. ¿Cómo y con quién lo haremos?

Como también las interrogantes deben formularse teniendo en cuenta los aspectos básicos, como el control estratégico, presume la adaptación del sistema de control a las necesidades de la administración estratégica y tiene que responder a tres hechos importantes:

- i. Si la estrategia planteada se esta implementando tal como se ha previsto en los planes y programas.
- ii. Si las metas establecidas son viables y necesarios. El control estratégico se enfoca en identificar los cambios en el comportamiento de los factores que componen el entorno de control, siendo recomendable la flexibilidad al momento de formular los objetivos estratégicos a largo plazo, de manera que en el transcurso del tiempo podrían surgir nuevas estrategias

administrativas de capitalización de oportunidades o contrarrestar amenazas o debilidades, que no se han previsto al momento de elaborar el plan estratégico inicial.

- iii. Una vez analizada los resultados generados por la estrategia administrativa o no, estos a su vez tienen como misión verificar, analizar la validez de las hipótesis planteadas que es clave de la alternativa que tiene la empresa y su entorno, sobre la cual reposa el establecimiento de la estrategia. Por tanto, si los empleados y directivos de una empresa, implementan adecuadamente las estrategias en un escenario, determinará la consecución de los objetivos esperados. Por tanto, es conveniente revisar y establecer diferencias entre el concepto del Control estratégico.

### ***2.2.1.3 Diferencia entre Control Clásico y Control Estratégico.***

*Tabla 1 Diferencia entre Control Clásico y Control Estratégico*

El Control Clásico	El Control Estratégico
✓ Está orientado a buscar detalles de lo ocurrido en el pasado y tiene una connotación contable, porque se refiere a salvaguardar los activos y a la confiabilidad de la información financiera.	✓ Está al futuro y parte del principio a aprender del error. Cuyo objetivo es identificar los puntos críticos.
✓ La verificación del pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de objetivos.	✓ Los objetivos se centran en identificar los problemas y diseñar las soluciones en beneficio de la organización.
✓ La investigación siempre es “a posteriori”, por ello se centra a la investigación del pasado.	✓ En el bosquejo del análisis y solución del problema se combinan los dos aspectos propios de un sistema de control: <i>Las normas y la Efectividad</i> .
✓ Desarrolla su esfuerzo en hacer perfecto o perfeccionar el ayer.	✓ En lo normativo considera ( <i>límites, procedimientos de preaviso y autocontrol</i> ). La efectividad considera ( <i>logro de lo que realmente le conviene a la entidad</i> ).
✓ El sistema es muy rígido, que genera un sentimiento de temor para el personal, ya que el sistema se centra en el control eficaz al personal que a los procesos mismos y los resultados.	El sistema de control: <i>Evalúa, corrige, verifica y planea</i> , cuyo objetivo está enfocado en el futuro.

#### ***2.2.1.4 El Proceso del Control Estratégico.***

Este proceso esta enfocado a medir el logro de la eficacia y eficiencia de la empresa, en relación a tres elementos fundamentales:

- i. Logro de los objetivos previstos en los planes y programas en un tiempo prudencial.
- ii. Obtener en el menor tiempo posible y con el menor costo y buenas condiciones.
- iii. Motivar al capital humano implicado en las actividades y procesos, para el logro de los objetivos institucionales.

En realidad, el control estratégico se ve influenciado por el estilo de administración y dirección, que conlleva a un adecuado cumplimiento de funciones inherentes al cargo, cuyo resultado es la optimización de la gestión administrativa, cuyos parámetros determina la eficacia y eficiencia en las operaciones.

Por tanto, el control no es aislada a la dirección ni al planeamiento, estos van de la mano, cada uno necesita de cada elemento para desarrollar activamente las operaciones que se genera como proceso continuo y una retroalimentación, a través de la cual se implementan los correctivos necesarios para el cumplimiento eficaz de los objetivos previstos en los planes y programas.

Por tanto, el control estratégico se divide en las etapas siguientes:

- Establecimiento de objetivos institucionales.
- Analisis y evaluación de los resultados operacionales.
- Contrastacion con los objetivos y metas establecidas



- Analizar y evaluar las irregularidades detectadas como producto del control.
- La implementación de las medidas correctivas para mejorar la gestión.

Por tanto, el control es sinónimo de supervisión, por ello es necesario verificar los procesos y actividades que desarrolla una entidad, con la finalidad de detectar a tiempo los errores y plantear medidas correctivas para una adecuada gestión administrativa.

#### ***2.2.1.5 Elementos Fundamentales del Control Estratégico.***

El sistema de control estratégico, requiere de aspectos necesarios y básicos:

*a. La evaluación de las actividades y procesos y determinar el resultado de la gestión empresarial.*

De esta manera se observa el comportamiento del trabajador en relación a la implementación de medidas correctoras bajo las estrategias de control, que facilita la detección de desviaciones.

*b. El concepto de los sistemas de control interno.*

Este concepto conlleva a darle debida importancia al control interno con la finalidad de implementar estrategias de control a nivel de la alta dirección y los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

*c. El diseño de un sistema de información.*

Este bosquejo nos facilitará la medición de los resultados de la empresa, en tal magnitud que sus objetivos estratégicos se han previsto de manera que se puede detectar a tiempo los cambios que se pueden generar en el ambiente interno y externo de la empresa, perjudicando el crecimiento y éxito de la estrategia.

### ***2.2.1.6 Propósito del Control Estratégico.***

Goold (1991), en primer lugar, plantea el logro de los objetivos del plan estratégico, priorizando el análisis de sus causas y efectos para la propuesta de medidas correctivas que garanticen la adecuada marcha de la empresa, tales como:

- a. Afronta la problemática acorde a las áreas en donde se ejerce el control estratégico, y es necesario implementar las estrategias específicas para su aplicación.
- b. Las acciones son "a posteriori", por ende, se centra en la investigación de los hechos pasados.
- c. Está enfocado a determinar las deficiencias y errores como consecuencia las observaciones de los responsables que han incurrido en falta.
- d. La metodología tiene un enfoque de verificación, cuyo efecto se centra en la visibilidad, estableciendo inseguridad y desconfianza en la entidad.
- e. El bosquejo de su estructura es rígido lo que produce un sentimiento de temor para los trabajadores de la empresa.
- f. La entidad se vuelve lenta porque "mide" sus movimientos que afecta la rapidez y efectividad de las operaciones.
- g. Aparece la limitación del control estratégico, ya sea del entorno interno o externa de la empresa.

### ***2.2.1.7 Requisitos del Control Estratégico.***

Para Koontz y O'Donell (1990). Los requisitos del control estratégico, son:

- a. *El control muestra la naturaleza y las necesidades propias de la actividad.*

El sistema de control mostrar las actividades a desarrollar.

*b. El control debe reportar oportunamente las desviaciones.*

El sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes que ocurran los hechos, por ello la información se debe obtener en el momento oportuno para enmendar los errores.

*c. El control debe observar hacia adelante.*

Por cuanto el control es espontáneo y rápido, toda vez que existe un tiempo prudencial entre la desviación y la implementación de medidas correctoras, por cuanto que el control es identificar las desviaciones más comunes y plantear una efectiva acción correctiva.

*d. El control debe indicar las excepciones de los puntos críticos.*

Algun incumplimiento de la normativa tiene mínimo y otras tienen mucho significado, sin embargo, se aprecia algunas excepciones en ciertas áreas administrativas que son significativas porque se detecta desviaciones serias, por tanto, que llama a prestar mayor atención a las áreas críticas.

*e. El control debe ser flexible.*

El control estratégico debe contener aspectos fundamentales de flexibilidad, con el fin de mantener el control de las operaciones de la empresa.

*f. El control debe reflejar el modelo de la organización.*

La estructura de la entidad es importante para coordinar el trabajo del personal y mantener el control en cada área para saber sobre las desviaciones.

*g. El control conducirá a las acciones correctivas.*

El control estratégico, identifica a tiempo los errores y lo más interesante es que propone una acción correctora, ya que en base al control se descubre dónde están las fallas, quién es el responsable y como corregir.

#### ***2.2.1.8 Características del Control Estratégico.***

Según García y Alamo (1993). Las características que presenta, son:

- Muestra un mayor horizonte en el tiempo.
- La programación no es eficiente, por tanto, no está enfocado hacia los hechos.
- Los problemas que se identifican tienden a ser comunes y específicos.
- Muestra las fuentes de internas y externas de información y comunicación.
- La actividad básica del control estratégico es la generación de alternativas de solución.
- La capacidad primordial del control de dirección estratégico es la creatividad.
- Los defectos primordiales del sistema de control estratégico, consiste en omitir una acción valiosa.

#### ***2.2.1.9 Planeación Estratégica.***

Según David (1997), el propósito es generar concordancia en la organización y control, al comunicar el cumplimiento de los objetivos institucionales y poder alcanzarlos en el tiempo determinado. Por tanto, es necesario resaltar la importancia de la planeación estratégica, por constituir una acción a largo plazo, considerando la misión y visión sistemática; es decir, el personal responsable del

proceso define a la empresa como una unidad total, que desarrolla las siguientes actividades:

- Establecimiento de la Misión
- De función de la Visión
- Estudio de los principales riesgos y oportunidades del ambiente empresarial.
- Detectar las fuerzas que impulsan el desarrollo de la organización
- Definición de las metas y objetivos estratégicos
- Establecimiento de planes y proyectos anuales.

#### ***2.2.1.10 Gestión Estratégica.***

Según De Gregorio (2003) *“Es el proceso de administración que entraña que la organización, prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos”*, el mismo que esta compuesta de cinco aspectos administrativos:

- Empezar una visión estratégica de la configuración de la compañía hacia donde esta direccionada la organización.
- Establecer los objetivos institucionales, convirtiendo la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que debe conseguir la empresa.
- Establecer una estrategia global, con el propósito de conseguir los resultados esperados.
- Ejecutar la estrategia, poniendo en practica la estrategia seleccionada.
- Analizar el comportamiento de las medidas correctivas en la visión, dirección y contro a largo plazo, para el logro de los objetivos estratégicos y las nuevas oportunidades.

### **2.2.1.11 Direccionamiento Estratégico.**

Goold (1991). Sostiene que el triunfo de las empresas se enfoca en definir *hacia donde van*, con la finalidad de conocer el nivel de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que permitirá su permanencia en el mercado a través del tiempo, por tanto, es necesario conocer el ambiente en que la Municipalidad Provincial de Concepción, se desarrolla con el propósito de detectar las oportunidades y amenazas y por ende las estrategias para lograr el éxito en el crecimiento.

Se establecerán los objetivos y metas a largo plazo, con el propósito de posicionarse en el mercado, por tal razón es necesario la forma de organizar una entidad, la cual se convertirá en una ventaja competitiva en el entorno global, donde permite sobresalir adoptando medidas necesarias y eficiente.

La habilidad para administrar permite advertir riesgos y por ello se necesita hacer un diagnóstico integral a la entidad que elevará la capacidad de adaptación a los cambios.

Las concepciones básicas que permite conseguir un buen estilo de dirección y estilo de desarrollo, describiendo en: *la política, honestidad, prioridad y capacidad* que tienen los funcionarios con los trabajadores de la municipalidad en estudio.

El respeto existente entre los niveles jerárquicos que establecen la estabilidad y un buen ambiente laboral, resaltando la honestidad y responsabilidad de los trabajadores quienes logran un comportamiento ideal generando trabajos de calidad. Por ello, es necesario motivar un *ambiente laboral* propicio generado por

una buena dirección y administración que permitirá a los trabajadores asumir su responsabilidad de las acciones a desarrollar.

## **2.2.2 Gestión Administrativa.**

### **2.2.2.1. Definición.**

Según Louffat (2012) *“Es un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo”* (p.175). A semejanza del sistema, los procesos y actividades que incluye los componentes interdependientes que llevan a un resultado específico, siendo el evento dinamizador de dicho sistema.

Por su parte Delgado y Belén (2008) señala que *“Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una entidad”* (p. 256). A través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Para Calvo (2012) *“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una entidad, es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una entidad”* (p. 51). Agrega además que existen cuatro elementos básicos que están relacionados con la gestión administrativa que incluye la Planeación, organización, control, dirección y evaluación.

Koontz & O'Donnell (1990). Define que: *“Es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos”* (p. 126). Por consiguiente, cuando se pone en práctica los conocimientos básicos de la organización que se sustenta en la práctica, porque aplica técnicas y se convierte en ciencia. Por tal razón, las técnicas son

procedimientos que forman parte del que hacer las cosas, y los métodos son planes a lograr en un determinado tiempo.

Por tanto, son importantes los elementos de la función de administración que comprende las siguientes funciones:

*Prevenir, organización, dirección, coordinación y control.*

- El proceso de gestión es fijo, dinámico e interactivo.
- Las funciones de la gestión estratégica es un enfoque sistémico que conforma el proceso.

#### **2.2.2.2. Definición de Gestión.**

La gestión, en realidad es el conjunto de personas que interactúan entre sí y están ligados a desarrollar actividades propias según su naturaleza de la organización que posibiliten el logro de determinados resultados.

Por tanto, la gestión, “Es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos”, que están orientados a mejorar las acciones y procesos para la obtención de adecuados resultados.

Por lo general los autores definen a la “*gestión*” como un conjunto de *Planes – Organización y Control*.

Según el Diccionario Enciclopédico, “*Gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera*”. (p. 21)

Esteban (2016) define como “*La ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución*” (p. 74). Además, significa asumir un compromiso con la institución,



sin dejar de lado los valores y principios de eficacia y eficiencia de las actividades realizadas.

Por ende, la gestión involucra, las acciones y decisiones que provienen de las autoridades políticas y administrativas que impacta en el desarrollo de sus funciones institucionales que se enfoca a otras políticas implementadas por los directivos.

### **2.2.2.3. Funciones de la Gestión Administrativa.**

Según Farroñay (2016). Indica que la gestión administrativa *“Es la actividad encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros, económicos, materiales y la tecnología de la información y comunicación con el propósito de obtener el máximo beneficio posible, que puede ser económico o social, (p. 19).* Dependiendo de los fines establecidos por la entidad, que prioriza:

*Planificar.* Es anticiparse a un evento que se realizará, que inicia con la formulación de la visión, misión de la entidad y fijar objetivos, estrategias y políticas organizacionales, teniendo como base el mapa estratégico, que engloba las fortalezas/debilidades y las oportunidades/amenazas del contexto.

*Organizar.* Significa bosquejar el organigrama de la organización, donde se define las responsabilidades y obligaciones para con la entidad. Empleando los cursos gramas que establece la forma en que debe realizar las actividades, por tanto, organizar es coordinar y sincronizar.

*Dirigir.* Es el dinamismo de dirigir las acciones, que ejerce un líder capacitado para el cargo, para hacer cumplir las funciones y conseguir el logro de los

objetivos señalados, para la adecuada toma de decisiones, usando modelos lógicos.

*Control.* Es la evaluación y estudio del desempeño de las actividades cotidianas de la empresa, por lo que es necesario hacer control de manera periodica, para detectar a tiempo los errores e implementar las medidas correctivas.

#### ***2.2.2.4. Instrumentos de Gestión Administrativa.***

Según Alfaro (2011). Señala que las Municipalidades sin excepción, deben contar necesariamente con los documentos de gestión que se detallan a continuación; pero lamentablemente se ha detectado que algunas municipalidades, carecen de estos documentos que rigen el accionar de la entidad, o en otros casos si tienen los documentos pero están desactualizados, sin la respectiva aprobación para su aplicación, tal es el caso de la Municipalidad Provincial de Concepción, que también está inmersa en esta deficiencia, lo que genera serios problemas administrativos en la gestión, que influye en el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Entre los principales documentos normativos de gestión, que se debe contar necesariamente, son:

- Reglamento interno de trabajo (RIN)
- Reglamento de manual y funciones (MOF)
- Organigrama.
- Cuadro para asignación de personal (CAP).
- Presupuesto analítico de personal (PAP), el
- Reglamento de organización y funciones (MOF),

- Texto único de procedimientos administrativo (TUPA).
- Plan operativo institucional (POI),
- Presupuesto de apertura inicial. (PIA)
- Plan estratégico (PE).
- Directivas internas para el manejo de fondos y rendición de cuentas.
- Directivas Internas para recaudar fondos, manejo de caja chica, rendición de cuenta de viáticos, determinación de multas, manejo de recursos financieros, pago por movilidad y viáticos de comisión de servicio, etc.).
- Entre otros.

#### ***2.2.2.5. Objetivos de la Gestión Administrativa.***

Según Esteban (2005) los objetivos que persigue son:

- Mejorar los procesos de gestión, obteniendo un trabajo digno y eficaz.
- Mejorar la prestación de servicios que ofrecen a los usuarios.
- Determinar procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y actividades, de manera que facilite la toma de decisiones.
- Implementar nuevos enfoques de control con el uso de tecnologías de la información, que permitiera optimizar la oferta de productos o servicios.

#### ***2.2.2.6. Teoría de la Gestión Administrativa.***

Esta teoría se puede aplicar a toda entidad ya sea pública o privada, porque los aspectos que conforman el proceso administrativo se ubican en las demás áreas administrativas y operacionales de la empresa, ya que desarrolla actividades de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control:

- *Planificar*: el bosquejo de un plan de acción para el futuro.
- *Organizar*: brindar recursos para llevar a cabo el plan de acción.

- *Dirección*: dirigir de manera ordenada a los empleados con la finalidad de que cumplan sus funciones y obtener los resultados previstos en los planes y programas.
- *Coordinación*: composición de los esfuerzos para asegurar la fluida comunicación e información para la solución de los problemas.
- *Control*: garantizar que las acciones se desarrollan de acuerdo a lo planificado, de manera que se lleve a cabo la ejecución de las actividades correctivas básicas para contrarestar las desviaciones detectadas.

#### ***2.2.2.7. Importancia de la Gestión Administrativa.***

Según De Gregorio (2003) menciona que el tiempo determinado para edificar una sociedad económica es la aplicación de las normas sociales en el desarrollo de la gestión administrativa, en el cual se observa la eficiencia, eficacia y economía para un gobierno eficaz. Del mismo modo, la supervisión de las empresas se lleva a cabo en función de una administración efectiva y coherente, para el establecimiento de medidas adecuadas y la satisfacción del logro de los objetivos y metas estratégicas, considerando lo económico, social y político.

Por tanto, la *gestión administrativa* significa dar impulso en conducir a la organización hacia determinadas metas orgaizacionales, considerando la planeación, organización, dirección, control y evaluación, que se obtiene de la aplicación de saberes, habilidades y experiencias diarias que se opera, por ello, es necesario que la administración vele frecuentemente por llevar acabo una adecuada gestión administrativa, con la participación plena de todos los directivos y funcionarios de la organización, en base al logro de sus metas previstas en sus planes y programas, que permite el desarrollo de las acciones de administrar la gestión.

#### **2.2.2.8. Características de la Gestión Administrativa.**

De acuerdo a Delgado & Belen (2008) las características son:

##### *a. Universal.*

El aspecto administrativo se desarrolla en toda organización existe, cuyo proceso es global en la toma de decisiones que están enfocados a encontrar el logro de los objetivos y metas organizacionales previstas con anticipación en los planes y programas, en la cual intervienen de manera prioritaria la planeación, organización, dirección, liderazgo y control, considerando ciencia la cual se basa en las técnicas y procedimientos hacia el futuro, de acuerdo a la comparación y jerarquía de eficacia y eficiencia, por ello la toma de decisiones es la principal fuente que cumple una empresa para llevar a cabo buena inversión.

##### *b. Específicas.*

Siempre la administración va de la mano con otros aspectos, por ello el aspecto administrativo es específico y diferente a lo que acompaña. Toda vez, que puede que sea un magnifico ingeniero de producción, pero un pésimo administrador de empresas. La administración tiene características comunes que permiten confundir con otra técnica o procedimiento, ya que la administración se ayuda de otras ciencias, tiene características comunes que proporciona un carácter específico.

##### *c. Unidad temporal.*

A pesar que se diferencia de otras etapas y elementos del aspecto administrativo, es único que trabaja en todo momento en la empresa, ya sea en gran magnitud o en menor grado de eficiencia y eficacia, por ello al efectuar la planificación, se debe considerar los riesgos a que está expuesta la empresa.

*d. Unidad jerárquica.*

Se utiliza la jerarquía organizacional de acuerdo a las necesidades básicas siempre habrá un jefe en un área, de manera que va conducir de acuerdo a los planes programados en sus planes y programas, por ello en una empresa forman un cuerpo administrativo que inicia con la gerencia general, hasta el último trabajador.

*e. Valor instrumental.*

La gestión administración, constituye un medio para lograr alcanzar las metas y objetivos estratégicos planados al inicio de las operaciones que se pretende obtener de manera eficiente.

*f. Amplitud de ejercicio.*

Se amplía el tiempo prudencial en todos los niveles de un organismo. Ejemplo. Presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

*g. Interdisciplinarietàad.*

La gestión administración, utiliza los principios básicos, los procesos, procedimientos y métodos que están relacionadas con el logro eficiente, eficaz y congruente al trabajo en sí', de manera que se enfoca a la matemática, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología y ciencia política.

*h. Flexibilidad.*

Los métodos y principios que se aplica deben ser susceptibles a modificación de acuerdo a las circunstancias o la naturaleza de las condiciones básicas.

#### **2.2.2.9. Modelo de Gestión Administrativa**

El enfoque de la Gestión Administrativa, “Involucra diferentes etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación”:

- Evaluación de la estructura funcional. Para describir las funciones inherentes al cargo de las unidades administrativas y de servicio, que permite obtener los flujos de información.
- Evaluación de las relaciones con terceros. Identificar plenamente las entidades con que interactúa el servicio.
- Conocimiento de los procesos de la organización. Determinar los enlaces funcionales y los servicios que se presta a la colectividad.
- En la primera etapa, se necesita una colaboración plena por parte del personal que interviene en el proceso administrativo, para identificar los puntos débiles y críticos en el uso excesivo de recursos. Por ello, es necesario un análisis al enfoque de la Gestión Administrativa, para verificar sus procesos y actividades.

#### **2.2.2.10. Principios de la Gestión Administrativa.**

Entre los principios más representativos, son:

- a. *Orden.* Comprendiendo desde dos aspectos. Por un lado, “*Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*”. Por tanto, no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente.
- b. *Disciplina.* Existen ciertos principios que caracteriza a la disciplina, la honestidad, la responsabilidad y la lealtad, que son parámetros que debe de aplicar los funcionarios de una organización, de manera que permita lograr un trabajo ordenado y eficiente, para convivir armónicamente, las mismas que deben ser

aplicadas por todos los trabajadores, sin distinción alguna, por eso se dice que el nivel de disciplina de un grupo depende de los actos de sus directivos.

- c. *Unidad de mando.* Siempre debe haber un líder que se dedica a informar los aspectos importantes de una organización, con la finalidad de evaluar las actividades y procesos se desarrollen de acuerdo a la normativa vigente, en caso contrario implementar las medidas correctivas para optimizar la gestión administrativa. Por ello, es necesario cumplir este principio, si no se cumple, se generan desviaciones que limitan el logro de los objetivos institucionales.
- d. *Iniciativa.* Este principio debe ser estimulado y motivado dentro de todos los niveles de una organización, sin embargo, también existen limitaciones que debe establecer respecto a la iniciativa que involucra la disciplina y la autoridad.

#### **2.2.2.11. La Gestión Administrativa Moderna.**

Es importante resaltar que la gestión administrativa moderna. *“Es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz”*. Si, nos referimos a la gestión administrativa de una empresa, debemos tener presente las funciones administrativas que desarrolla la misma para satisfacer las necesidades del usuario, cuyos objetivos se alcancen en base a la ejecución de los mismos.

En las situaciones complejas en que se requiere la acumulación de recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importante para el logro de los objetivos institucionales. Por ello, es uno de los factores que influye en la gestión administrativa, que es fundamental y básico en el crecimiento y desarrollo del ámbito social y económico de un país.



## **2.2.3 Generalidades de la Municipalidad Provincial de Concepción.**

### ***2.2.3.1 Aspectos Básicos de la Municipalidad:***

#### ***a. Diagnóstico Institucional.***

Las municipalidades tienen una estructura orgánica que está compuesta por:

- El Concejo Municipal y la Alcaldía.
- El Concejo Municipal Provincial, conforma el Alcalde y los regidores según establece el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de las Elecciones Municipales.

Este Concejo, ejerce funciones normas y fiscalización. Como es de conocimiento la administración municipal a nivel nacional está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad.

#### ***b. En el Ámbito Local.***

Es una de las nueve provincias que conforman el departamento de Junín, está ubicada en el área central. Sus límites son: por el Norte con la provincia de Jauja, por el Este con la Provincia de Sapito, por el Sur con las Provincias de Huancayo y Chupaca; y por el Oeste con el Departamento de Lima. La Municipalidad Provincial de Concepción, creado por Ley N° 11648 aprobado el 30 de noviembre de 1951, con domicilio en la Av. Mariscal Cáceres N° 329, distrito y Provincia de Concepción.

Es el órgano del Gobierno Local, como entidad de la organización territorial del Estado y canal inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos que gestiona con autonomía los intereses de la colectividad. Por tanto, es un órgano promotor del gobierno local, con personería jurídica de derecho público que

cuenta con plena capacidad para cumplir los fines estratégicos, que constituye una circunscripción política administrativa de nivel provincial, que determina el ámbito territorial.

*c. En el Ámbito Institucional.*

Uno de aspectos de priorización es la inseguridad ciudadana, gracias a la participación vecinal, la Municipalidad y la Policía Nacional, se han podido reducir los peligros, mejorando la calidad de vida de la población de Concepción.

La problemática de la inseguridad ciudadana, es tarea que le compete a la Policía Nacional del Perú como institución tutelar de la Municipalidad de Concepción, para proteger a los vecinos cumple una encomendable labor y por ello se ha incrementado las acciones de seguridad, implementando el servicio de Serenazgo a través de una mayor vigilancia, el equipamiento de la base de Serenazgo y la instalación de cámaras de vigilancia en puntos estratégicos y una mayor coordinación y cooperación con la Policía Nacional del Perú, logrando reunir los problemas comunes que atenten contra la tranquilidad e integridad ciudadana, de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado para el periodo 2016.

***2.2.3.2 Funciones y competencias institucionales.***

La Municipalidad ubicada en la Provincia de Concepción, ejerce las funciones inherentes al cargo, de acuerdo a la aplicación de las normas y cumple las funciones de:

- Ejecutar acciones legales,
- Control y fiscalización
- Supervisión en materias de su competencia.

Asimismo, cumple funciones y atribuciones según la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Municipalidades; en concordancia y cumplimiento de las disposiciones legales y normativas que le corresponde como parte del Sector Público.

### **2.2.3.3 Finalidad.**

La Municipalidad Provincial de Concepción, incentiva el progreso integral de la localidad, para generar mayores oportunidades para el desarrollo humano y elevar la calidad de vida de la población de Concepción, por ello, se ha incrementado la productividad y competitividad de la economía local y la calidad de prestación de bienes y servicios en base a las políticas, planes nacionales, regionales y provinciales.

### **2.2.3.4 El FODA de la Municipalidad Provincial de Concepción.**

#### *a. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades.*

##### *Fortalezas:*

- La entidad tiene funcionarios calificados con experiencia en Gobierno Local, que se encuentran identificados con la Municipalidad. Siendo efectivas las relaciones interpersonales que permite el trabajo en equipo, que redundan en los beneficios de los contribuyentes.
- Mejoramiento lento de la Seguridad ciudadana en la Provincia, que traduce la disminución de los índices de drogadicción y de delincuencia, en sus diversas modalidades.
- Grandes áreas verdes en la Provincia sirven como pulmón de Concepción como para las zonas vecinas, que compensan los efectos de la contaminación ecológica.

- La Gestión, propicia la organización y participación vecinal, que conlleva a identificar a la comunidad con los objetivos y metas locales.

*Debilidades:*

- Convenios colectivos muy caros que gestiona el Sindicato de Trabajadores con anteriores autoridades ediles, que para la Municipalidad representa un alto costo, muchas veces imposibles de lograr.
- La Gestión actual no cuenta con conocimiento básicos sobre la problemática de la población de Concepción.
- Falta de manual de procedimientos administrativos, las cuales ayudan a decidir los instrumentos y mecanismos informáticos para el desarrollo del software.
- Los equipos de cómputo de las dependencias están deteriorados, y no permite asimilar los reportes e impide el intercambio de información para la rápida atención.
- La escasa liquidez, afecta negativamente el logro de la ejecución de las obras planificadas y programadas de la Provincia.
- No se cuenta con información oportuna, veraz y fiable, de manera que limita el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende la toma de decisiones.

*b. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas*

*Oportunidades:*

- Respuesta favorable para los vecinos que participan en el proceso de desarrollo y el diálogo directo con Gestión actual.
- Mayor apoyo de la Policía Nacional del Perú, en las acciones de Seguridad Ciudadana que realiza la Municipalidad.

- Apoyo constante de parte de instituciones públicas y privadas en las actividades que desarrolla la Municipalidad.
- La aplicación de las normas según la Ley Orgánica de Municipalidades, Leyes de Descentralización y demás dispositivos legales que promueven la descentralización y permite reforzar e! accionar de los Gobiernos Locales.
- La zona Comercial de Concepción tiende a consolidarse por su accesibilidad al transporte público.

*Amenazas:*

- Carencia de conciencia tributaria por parte de la población que operan en la Provincia, que viene ocasionando un alto índice de morosidad en el pago de tributos.
- La crisis económica y global que atraviesa el mundo, afecta las inversiones en el país por ende los ingresos de la municipalidad.
- No existe conciencia cívica de los vecinos.
- La concentración de actividades de servicio de transporte público, viene originando caos y desorden en el centro de la Provincia por incremento del nivel de contaminación.
- Prever prever la actualización tecnológica de nuestros equipos y aplicativos informáticos, a fin de estar al nivel del nuevo enfoque ya que se corre el riesgo de no encontrar renovación tecnológica.

**2.2.3.5 Marco Legal.**

La Municipalidad Provincial de Concepción, contempla como marco legal:

- Constitución Política del Perú 1993. (Art. 194°)
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades´.

- Ley N° 27658 Ley Marco de la Modernización de la Gestión Pública.
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización del Estado.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 28411, Art. 71° Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
- Ley N° 27815, del Código de Ética de la Función Pública.
- Decreto Legislativo N° 776 – Ley de Tributación Municipal.
- D. S. N° 043–2006–PCM, Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones por parte de las Entidades de la Administración Pública.

#### ***2.2.3.6 Visión Institucional.***

“Ser un municipio líder, promotor del desarrollo inclusivo, sustentable y centrado en las personas, que refuerza la vocación de Concepción como ciudad cultural, prestadora de servicios, deportiva y turística y que la proyecta como la capital del sur”.

#### ***2.2.3.7 Misión Institucional.***

“La Municipalidad Provincial de Concepción es un gobierno local moderno y emprendedor que promueve el desarrollo integral brindando servicios eficientes con honestidad para mejorar la calidad de vida de la población fomentando un buen gobierno con participación ciudadana, fortaleciendo el turismo, la ecología y revalorando nuestro pasado histórico”.

Para el logro de la visión y misión, la Municipalidad de Concepción priorizará sus acciones de inversión en áreas temáticas sustentadas en los principios y valores:

- La Municipalidad, ejerce sus acciones en base al liderazgo; la excelencia; la participación, la solidaridad y la orientación comunal.
- El personal centra su accionar en los principios éticos; la probidad; trabajo en equipo y la transparencia.
- La municipalidad, busca la excelencia en sus procesos internos, tendiente a consolidar una ciudad líder en el sistema.

#### ***2.2.3.8 Objetivos estratégicos.***

- Fomentar el desarrollo local y urbano de la población.
- Optimizar el estilo urbano y la calidad de vida de los vecinos.
- Determinar la seguridad ciudadana y participativa.
- Empoderar la gestión pública local por resultado.
- Gestionar una adecuada toma de decisiones en la comunidad.
- Desarrollar estratégicamente la gestión interna y atención al vecino.
- Fomentar la transparencia en la gestión edil.
- Promover eficientes servicios públicos locales.
- Disponer de los recursos económicos y financieros para ejecutar la estrategia.
- Disponer el capital humano y social para ejecutar la estrategia.

#### ***2.2.3.9 Competencias exclusivas de la Municipalidad.***

Las competencias de la Municipalidad Provincial de Concepción, son:

- Planificar el desarrollo integral local y el ordenamiento territorial provincial.

- Fomentar la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo.
- Administrar y reglamentar los servicios públicos destinados a satisfacer necesidades colectivas a los usuarios.
- Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Provincial Concertado
- Ejecutar y supervisar los mecanismos de control y participación, concertación y fiscalización de la comunidad municipal.
- Facilitar los mecanismos de participación, concertación y fiscalización de comunidades en la gestión municipal.
- Establecer las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad y propone las iniciativas legislativas correspondientes.

#### ***2.2.3.10 Ámbito de Estudio o Descripción del Área de Estudio.***

##### *a. Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Concepción.*

###### *Definición de Tesorería.*

Órgano de apoyo que se encarga de planificar, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades del sistema de tesorería, acción que está a cargo del Tesorero, que depende jerárquicamente del Gerente de Administración y Finanzas y del Gerente Municipal.

###### *Objeto.*

El objetivo es administrar con eficiencia los procesos y actividades programadas, ejecutadas y evaluadas en el aspecto económico y financiero de los recursos municipales económicos de la entidad.

###### *Misión.*

“Garantizar el uso transparente y eficiente de los recursos económicos)- financieros de la Municipalidad, permitiendo la ejecución de las actividades y proyectos



programados en el Plan de Acción y Presupuesto de cada una de las áreas de la organización municipal”.

*b. MOF - Manual de Organización y Funciones de tesorería.*

*Definición.*

Es un documento normativo que describe las funciones específicas de cada cargo o puesto, es un elemento clave del proceso de comunicación en la entidad.

Dicho manual es indispensable para aplicar en las funciones inherentes al cargo con responsabilidad y autoridad, constituyéndose el complemento del organigrama. Asimismo, facilita el proceso de incorporación del personal, por ello, el MOF del periodo 2016 de la Municipalidad de Concepción, fue aprobado el 18 de diciembre del 2015, según Resolución de Alcaldía N° 340-2015-A/MPC, para su aplicación y cumplimiento en las unidades orgánicas a partir del 1° de enero del año 2016.

*Funciones Específicas:*

- Hacer cumplir la aplicación de las normas establecidas en la Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería;
- Programar, controlar y dirigir las actividades de ingresos y egresos y el consolidado de fondos municipales de ingresos y gasto.
- Efectuar la recaudación efectiva de los ingresos por ventanillas de caja por los diversos conceptos que genera la municipalidad y depositar en el plazo de ley en las cuentas bancarias correspondientes.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar los comprobantes de pago y emitir los cheques para la cancelación de los compromisos asumidos.
- Realizar las transferencias de fondos.

- Contrastará los ingresos y gastos recepcionados por caja.
- Efectuar el pago de obligaciones
- Instar en la recuperación de anticipos otorgados.
- Controlar, registrar y custodiar los fondos, fianzas, garantías, pólizas de seguro y otros valores de la Municipalidad Provincial de Concepción.
- Velar por la seguridad en la emisión de cheques.
- Mantener actualizado los registros contables (Libro de Caja) del movimiento de caja y Bancos y cuentas bancarias y realizar conciliaciones.
- Remitir el parte diario y mensual de ingresos en Notas de Contabilidad Presupuestal y Patrimonial a Contabilidad y Administración.
- Custodiar los documentos fuente que sustenten los ingresos y gastos por el tiempo que establece la ley.
- Realizar la fase del girado dentro del SIAF.
- realizar el pago a proveedores por bienes y servicios prestados.
- Realizar los trámites bancarios a nivel local para efectuar depósitos, transferencias y otros similares.
- Elaborar los comprobantes de pago y girar los cheques para efectuar la cancelación de los compromisos que ha contraído según lo presupuestado.

*c. Normas Generales del Sistema de Tesorería.*

Las Normas generales del Sistema de Tesorería Vigente (R.D. N° 026-80/EF. INAP) Referidas a las Normas Generales del Sistema Tesorería, son 15:

Según Resolución Directoral N° 026-80-EF/77-15 han sido aprobadas las Normas del Sistema Administrativo de Tesorería; las cuales se encuentran comprendidas en las siguientes normas:

- Unidad de Caja
- Manejo de Fondos del Tesoro Público a través de Sub cuentas.
- Facultad para el manejo de cuentas y sub-cuentas bancarias
- Apertura de cuentas y sub cuentas bancarias
- Uso del Fondo para Pagos en Efectivo
- Uso del Fondo Fijo para Caja Chica
- Reposición oportuna del Fondo para pagos en efectivo y del Fondo para Caja Chica.
- Arqueos Sorpresivos
- Transferencia de Fondos
- Medidas de Seguridad para el Giro de Cheques y Traslado de Fondos
- Cheques a nombre de la entidad
- Cambio de cheques personales
- Uso del sello fechador “Pagado”
- Conciliaciones de sub-cuentas del Tesoro Público
- Fianza de servidores

*N.G.T. 01 Unidad de Caja.*

*i. Concepto.*

La Unidad de caja consiste en centralizar la totalidad de los recursos financieros de la entidad y ponerlos a disposición de la tesorería.

*ii. Objetivos.*

- Lograr la mayor efectividad en la captación y aplicación de los recursos y facilitar el proceso de toma de decisiones de tesorería.
- Evitar presiones financieras debido a la dispersión de fondos.

- Evitar la existencia de ingresos destinados a fines pre-establecidos.

*iii. Acciones a desarrollar.*

- En las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, el principio de Unidad de Caja para las fuentes de financiamiento diferentes a Tesoro Público será aplicado en las etapas de programación y de registro respectivamente, mediante información a la Dirección General del Tesoro Público en los ingresos y egresos de la entidad.
- En todas las entidades el Tesorero conjuntamente con el Director General de Administración o quien haga sus veces, deberán centralizar el manejo de los recursos financieros.

*iv. Alcance.*

Comprende a los Pliegos del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

*v. Mecanismos de Control.*

Se verificará la no existencia de otra oficina, distinta a la tesorería, o quien haga sus veces, encargada del manejo de los recursos financieros de la entidad.

*N.G.T 02 Manejo de Fondos del Tesoro Público a Través de Sub Cuentas.*

*i. Concepto.*

Sub cuenta del tesoro público es aquella que se apertura en el Banco de la Nación como parte de la cuenta única N° 000-004456 del Tesoro Público para el uso de fondos del Tesoro Público.

*ii. Objetivo.*

Evitar presiones financieras al tesoro público debido a la dispersión incontrolada de fondos y desconcentrar la función de pago hacia las entidades que mantienen relación directa con el beneficiario o acreedor del Estado.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

- Las sub cuentas se denominarán con el nombre de la institución, seguido de un código establecido por la Dirección General del Tesoro Público
- Las sub cuentas no podrán recibir abonos, sólo cargos.
- No se Autoriza la apertura de cuentas corrientes para el manejo de fondos del Tesoro Público.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, que manejan fondos del Tesoro Público.

*v. Mecanismos de Control.*

Sé constatar la utilización de recursos asignados por el tesoro público a través de sub. cuentas autorizadas por la Dirección General del Tesoro Público.

*N.G.T. 03 Facultad Para el Manejo de Cuentas y Sub Cuentas Bancarias.*

*i. Concepto.*

La facultad para el manejo de cuentas y sub cuentas bancarias consiste en autorizar a uno o más funcionarios a asumir la representación de la entidad ante el Banco de la Nación.

*ii. Objetivo.*

Lograr la máxima seguridad en el retiro de fondos de la entidad.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

- En las Empresas Públicas, Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas y ESSALUD, el Directos General de Administración, o quienes hagan sus veces, acreditará ante el Banco de la Nación durante la primera semana de enero a los funcionarios, titulares y/o suplentes, que mediante firma mancomunada son responsables del manejo de fondos.
- La vacancia de funcionarios autorizados será comunicada al Banco de la Nación dentro de las veinticuatro horas de producido el caso.
- El cambio de registro de firmas de funcionarios autorizados, a través de la Dirección General del Tesoro Público será comunicada a dicha Dirección General, para su autorización al Banco de la Nación.
- Para la apertura de nuevas cuentas y sub cuentas será requisito indispensable acreditar las firmas de los funcionarios autorizados por la entidad.
- - Los Organismo del Gobierno Central e Instituciones Públicas lo efectuarán a través de la Dirección General del Tesoro Público.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

Están exceptuadas del cumplimiento de la presente norma la Banca Estatal y Asociada

*v. Mecanismos de Control.*

Se verificará que la representación de la entidad ante el Banco de la Nación recaea en funcionarios que no ejercen labores de:

- Manejo de Ingresos de caja.
- Registro en los libros principales y auxiliares de contabilidad.
- Proceso de control previo.

*N.G.T. 04 Apertura de Cuentas y Sub Cuentas Bancarias.*

*i. Concepto.*

La apertura de cuentas y sub cuentas bancarias es la acción que le corresponde efectuar a cada entidad para dar inicio el manejo de fondos a través de cheques.

*ii. Objetivos.*

- Permitir un mejor control del movimiento de fondos.
- Evitar la dispersión incontrolada de fondos.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

- La apertura de cuentas y sub cuentas bancarias se efectuara exclusivamente en el Banco de la Nación.
- No se procederá a la apertura de cuentas bancarias a plazo fijo, por ningún concepto, con fondos de Tesoro Público.
- Los Gobiernos Locales, Sociedades de Beneficencia Públicas y Seguro Social del Perú, podrán solicitar la apertura de la cuenta corriente bancaria específica para el manejo de fondos de Tesoro Público, de la que no se podrá trasladar fondos a otras cuentas corrientes.
- Las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, para la apertura de cuentas y/o sub-cuentas bancarias, solicitaran la autorización correspondiente a la Dirección General de Tesoro Público, únicamente por intermedio del Director General de Administración, o quien haga sus veces en la Oficina Central de la entidad.

- La Dirección General del Tesoro Público autorizara la apertura de las cuentas corrientes bancarias, solicitadas por las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, que considere pertinentes en función a la naturaleza de las mismas y de la entidad solicitante.
- Las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, podrán solicitar la apertura de una cuenta corriente bancaria por cada fuente de financiamiento diferente al Tesoro Público.
- Las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, podrán proceder la apertura de una cuenta corriente bancaria para encargos que pudieran tener otras entidades, por fondos diferentes a Tesoro Público.
- Las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas que recibirán prestamos y/o donaciones, podrán solicitar la apertura de cuentas corrientes bancarias específicas, si los respectivos contratos o convenios así lo establecieran;
- Ninguna Oficina Del Banco de la Nación Procederá a la apertura de cuentas corrientes bancarias de entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, si no están autorizadas por la Dirección General del Tesoro Público.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

Están exceptuadas del cumplimiento de la presente norma la Banca Estatal y Asociada



v. *Mecanismo de Control.*

Se mantendrán debidamente archivadas las solicitudes de apertura de cuentas y sub cuentas bancarias.

*N.G.T. 05 Uso del Fondo Para Pagos en Efectivo.*

i. *Concepto.*

El fondo para pagos en efectivo es aquel constituido con carácter único, por dinero en efectivo con recursos del tesoro público de monto variable o fijo establecido de acuerdo a las necesidades de la entidad.

ii. *Objetivo.*

Racionalizar el uso de dinero en efectivo

iii. *Acciones a Desarrollar.*

- Su manejo será centralizado en el encargado único de cada Oficina giradora, a nombre de quien exclusivamente deberán ser girados los cheques para la constitución o reposición del Fondo. Se justifica en giro de cheques a nombre de otros funcionarios solo cuando se trate de oficinas ubicadas en lugar distante de la oficina Giradora y requieran efectuar pagos en efectivo.
- Las oficinas que requieran el uso de fondos en efectivo, estando ubicadas en el mismo lugar de la Oficina Giradora, lo harán como parte del Fondo para Pagos en Efectivo, asignado al encargado único.
- Los gastos deben ser sustentados mediante los documentos de pago, debidamente autorizados, por los cuales se haya entregado dinero en efectivo.

- Se atenderán pagos en efectivo, cuando se trate de gastos menudos y urgentes, tales como refrigerios, portes, movilidad y otros gastos menudos; así como, el pago de jornales de servidores iletrados y viáticos urgentes no programables, debidamente autorizados.
- La autorización de pago corresponde en todos los niveles a la máxima autoridad, la que podrá delegar esta potestad sin desmedro de su responsabilidad. La autorización será conferida por escrito o rúbrica de los documentos sustentatorios del gasto.
- Para poder recibir nuevos fondos en efectivo se rendirá cuenta documentada de la utilización, por lo menos, de la penúltima entrega, a la Dirección General de Administración u Oficina que haga sus veces, en el formato “Rendición de Fondo para Pagos en Efectivo”.
- La Resolución de la Dirección General de Administración aprobatoria del Fondo para Pagos en Efectivo, deberá contener:
  - ✓ Nombre del Funcionario encargado único de su manejo.
  - ✓ Nombre de los funcionarios de oficinas distantes de la oficina giradora, a cuyo nombre se giren cheques para el fondo.
  - ✓ Nombre de los funcionarios a quienes se encomiende el manejo de parte del fondo asignado al encargado único.
  - ✓ El monto máximo del fondo, según sea variable o fijo, en cada nivel de manejo de fondos en efectivo.
  - ✓ El monto máximo de cada pago en efectivo.
  - ✓ El tipo de gastos a efectuar, dentro de las limitaciones establecidas en las Normas de Procedimiento de Pagos y en la presente norma.

- ✓ La exigencia a rendir cuenta documentada, por lo menos de la penúltima entrega, para recibir nuevos fondos en efectivo.
- ✓ Se informará periódicamente al Tesoro Público del movimiento del fondo, mediante envío del formato denominado T-6 Informe Mensual del Gasto.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

Están exceptuadas del cumplimiento de la presente norma la Banca Estatal y Asociada

*v. Mecanismos de control.*

- Se efectuarán arquezos periódicos y sorpresivos del fondo.
- El custodio del fondo será una persona independiente del cajero y de aquel personal que maneje dinero o efectúe, funciones contables.
- Se mantendrán debidamente archivadas las Resoluciones Directorales de aprobación o modificaciones del fondo.

*N.G.T. 06 Uso del Fondo Fijo Para Caja Chica.*

*i. Concepto.*

El fondo fijo para caja chica es aquel constituido, con carácter único, por dinero en efectivo de monto fijo establecido de acuerdo a las necesidades de la entidad.

*ii. Objetivo.*

Racionalizar el uso de dinero en efectivo.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

- Su manejo será centralizado en el encargado único de cada Oficina giradora, a nombre de quien exclusivamente deberán ser girados los cheques para la constitución o reposición del Fondo. Se justifica en giro de cheques a nombre de otros funcionarios solo cuando se trate de oficinas ubicadas en lugar distante de la oficina Giradora y requieran efectuar pagos en efectivo.
- Las oficinas que requieran el uso de fondos en efectivo, estando ubicadas en el mismo lugar de la Tesorería, lo harán como parte del Fondo Fijo para Caja Chica, asignado al encargado único.
- Su monto será establecido o modificado, en su caso, mediante Resolución del Director General de Administración, o quien haga sus veces, teniendo en cuenta el flujo operacional de gastos menudos.
- Los gastos deben ser sustentados mediante los documentos de pago, debidamente autorizados, por los cuales se haya entregado dinero en efectivo.
- Se atenderán pagos en efectivo, cuando se trate de gastos menudos y urgentes, tales como refrigerios, portes, movilidad y otros gastos menudos; así como, el pago de jornales de servidores iletrados y viáticos urgentes no programables, debidamente autorizados.
- La autorización de pago corresponde en todos los niveles a la máxima autoridad, la que podrá delegar esta potestad sin desmedro de su

responsabilidad. La autorización será conferida por escrito o rúbrica de los documentos sustentatorios del gasto.

- Para poder recibir nuevos fondos en efectivo se rendirá cuenta documentada de la utilización, por lo menos, de la penúltima entrega, a la Dirección General de Administración u Oficina que haga sus veces, en el formato que para el caso utilice la entidad.
- La Resolución aprobatoria del Fondo Fijo para Caja Chica, deberá contener:
  - a) Nombre del Funcionario encargado único de su manejo.
  - b) Nombre de los funcionarios de oficinas distantes de la oficina giradora, a cuyo nombre se giren cheques para el fondo.
  - c) Nombre de los funcionarios a quienes se encomiende el manejo de parte del fondo asignado al encargado único.
  - d) El monto máximo del fondo, según sea variable o fijo, en cada nivel de manejo de fondos en efectivo.
  - e) El monto máximo de cada pago en efectivo.
  - f) El tipo de gastos a efectuar, dentro de las limitaciones establecidas en las Normas de Procedimiento de Pagos y en la presente norma.
  - g) La exigencia a rendir cuenta documentada, por lo menos de la penúltima entrega, para recibir nuevos fondos en efectivo.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública,

Gobiernos Locales y Empresas Públicas para fondos que no sean del Tesoro Público.

v. *Mecanismos de control.*

- Se efectuarán arquezos periódicos y sorpresivos del fondo.
- El custodio del fondo será una persona independiente del cajero y de aquel personal que maneje dinero o efectúe, funciones contables.
- Se mantendrán debidamente archivadas las Resoluciones Directorales o similares de aprobación o modificaciones.

*N.G.T. 07 Reposición Oportuna del Fondo Para Pagos en Efectivo y del Fondo Fijo Para Caja Chica.*

i. *Concepto.*

La reposición oportuna consiste en reintegrar una suma a los gastos efectuados, de acuerdo a lo determinado, en su caso, en las Normas Generales de Tesorería N.G.T. 05 y N.G.T. 06, previa verificación de la documentación sustentatorios.

ii. *Objetivo.*

Cumplir a cabalidad con los fines para los que fueron creados el fondo para pagos en efectivo y el fondo fijo para caja chica.

iii. *Acciones a Desarrollar.*

- Su oportuna reposición se hará mediante solicitud escrita que formulará el custodio del fondo, tan pronto el dinero en efectivo descienda a niveles que hagan necesario nuevas habilitaciones.

- En el caso de las entidades comprendidas en el Sistema de Pagos, la solicitud de reposición estará acompañada del Formato Rendición de Fondo para Pagos en Efectivo.
- La unidad correspondiente procederá, previa verificación a reponer el Fondo dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de reposición.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

*v. Mecanismos de Control.*

- Se verificará la existencia de solicitudes de reposición del fondo.
- Se verificará el cumplimiento del plazo establecido para la reposición del fondo.

*N.G.T 08 Arqueos Sorpresivos.*

*i. Concepto.*

Los arqueos sorpresivos consisten en comprobar en cualquier momento si el saldo en libros está de acuerdo con la existencia de fondos y valores.

*ii. Objetivos.*

Determinara la corrección y oportunidad de las operaciones y registros.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

- Se realizarán arqueos sorpresivos y simultáneos de todos los fondos y valores que maneje la entidad, incluyendo los que se encuentren en poder de los cobradores o agentes.

- Se levantarán actas de los arquezos que se practiquen, consignando su conformidad o disconformidad, las que serán firmadas por los responsables y los funcionarios que intervengan en el arqueo.
- Se levantarán actas de los arquezos que se practiquen, consignando su conformidad o disconformidad, las que serán firmadas por los responsables y los funcionarios que intervengan en el arqueo.
- Se comunicará por escrito cualquier anormalidad al Titular de la entidad, con la celeridad necesaria para la acción correctiva correspondiente.
- Los arquezos sorpresivos se efectuarán por lo menos una vez al mes.
- En los manuales y otros documentos administrativos se deberá fijar los cargos que tendrían responsabilidad para la realización de los arquezos.

*iv. Alcance*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

*v. Mecanismos de Control*

- El Órgano de Control Interno de la entidad, efectuará arquezos y además revisará las actas de arqueo efectuadas por la administración.
- En el caso de Organismos obligados a llevar la Contabilidad Gubernamental Integrada, el saldo deberá estar de acuerdo con lo que figura en el Libro Auxiliar de Fondo Para Pagos en Efectivo y T-2 Informe mensual del Gasto



- Se verificará en los Manuales de Organización y Funciones y de Procedimientos, los cargos que tienen responsabilidad para efectuar los arqueos sorpresivos.
- Se verificará la existencia de Acta de Arqueos.

*N.G.T. 09 Transferencia de Fondos.*

*i. Concepto*

La transferencia de fondos consiste en el traslado de recursos financieros de una cuenta a otra mediante cartas-órdenes.

*ii. Objetivo.*

Lograr un adecuado uso de las cuentas corrientes bancarias.

*iii. Acciones a Desarrollar*

- Se cursarán cartas-órdenes al Banco de la Nación para transferir fondos de una cuenta a otra.
- Cuando se trate de fondos del Tesoro Público podrá transferir fondos a otras cuentas sólo cuando se trate de pago de una obligación directa de la sub-cuenta hacia una cuenta corriente. En este caso procede el giro de cheque.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

Están exceptuadas del cumplimiento de la presente norma la Banca Estatal y Asociada.

v. *Mecanismos de Control.*

Se verificará que se encuentren debidamente archivadas las copias de las cartas-órdenes cursadas al Banco de la Nación para la transferencia de Fondos de una cuenta a otra.

*N.G.T 10 Medidas de Seguridad Para el Giro de Cheques y Traslado de Fondos.*

i. *Concepto.*

Medidas de seguridad son el conjunto de procedimientos utilizados por la entidad con la finalidad de proteger sus recursos financieros contra riesgos previstos.

ii. *Objetivo.*

Salvaguardar al máximo el manejo de fondos.

iii. *Acciones a Desarrollar.*

- Los titulares y/o suplentes revisarán cuidadosamente y virarán los documentos sustentatorios de pago con cheques o transferencia de fondos que autoricen, siendo responsables de los actos en que intervengan.
- No se autorizará la firma de cheques en blanco y/o con fecha adelantada.
- Cuando se trate de giro de cheques por montos significativos es conveniente la utilización del rotulado protector de cheques.
- Cuando se trate de traslado de fondos de un lugar a otros por montos significativos, la entidad reforzará sus medidas de seguridad.

iv. *Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

v. *Mecanismos de Control.*

- Se verificará que el encargado de los depósitos o retiros de fondos bancarios sea una persona distinta del Cajero y no tenga acceso a los registros contables
- Se verificará que el encargado de girar los cheques sea una persona distinta del Cajero y no tenga acceso a los registros contables.
- Se verificará la toma de medidas de seguridad para el giro de cheques y traslados de fondos.

*N.G.T. 11 Cheques a Nombre de la Entidad.*

i. *Concepto.*

Cheques a nombre de la entidad son aquellos que identifican nominativamente a la entidad como única beneficiaria del monto girado.

ii. *Objetivo.*

Lograr la máxima seguridad en el tratamiento de fondos recibidos.

iii. *Acciones a Desarrollar.*

- La recepción y custodia de cheques para la entidad debe efectuarse bajo medidas de seguridad pre-establecidas.
- Los cheques aceptados por la entidad serán inmediatamente cruzados a su reverso con el sello restrictivo de depósito, PARA SER DEPOSITADO

EN LA CUENTA CORRIENTE N°.....DEL BANCO DE LA NACIÓN, indicando también el nombre de la entidad.

- Los cheques serán depositados en el Banco de la Nación al siguiente día útil de su recepción.
- Los cheques de montos significativos, es preferible estén previamente certificados por el Banco contra el cual se giran.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

Están exceptuados del cumplimiento de la presente norma la Banca Estatal y Asociada.

*v. Mecanismo de Control.*

El Órgano Interno de Control de la entidad revisará los cheques recibido por depositar, a la fecha de los arqueos sorpresivos, haciendo constar el Acta de Arqueos los hechos que contravengan a la norma.

*N.G.T. 12 Cambio de Cheques Personales.*

*i. Concepto.*

Cambiar un cheque personal significa hacer efectivo el importe del mismo, utilizando los recursos de la entidad.

*ii. Objetivo.*

Lograr la máxima seguridad en el tratamiento de los fondos disponibles.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

La norma incluye a cheques tanto de personas que laboran en la entidad como de terceras personas ajenas a ésta.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

Están exceptuados del cumplimiento de la presente norma la Banca Estatal y Asociada.

*v. Mecanismos de Control.*

El Órgano Interno de Control de la Entidad revisará los cheques recibidos por depositar, a la fecha de los arqueos sorpresivos, haciendo constar en el acta de arqueos los hechos que contravengan a la norma.

*N.G.T. 13 Uso del Sello Fechador “Pagado”.*

*i. Concepto.*

El sello fechador “Pagado” es el instrumento de control que, estampado en un documento, indica el haberse cancelado una obligación.

*ii. Objetivo.*

Prevenir la duplicidad de presentación del comprobante de un nuevo pago.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

- El sello resaltará la palabra “Pagado” y tendrá espacios para notar la fecha y el número de cheque girado, número de sub-cuenta o cuenta corriente y Banco.

- La entidad aplicará el sello restrictivo al momento de realizar el desembolso o girar el cheque. Este acto será en forma simultánea a la cancelación por el acreedor.
- No se archivará como documento fuente contable de egreso ningún documento que no tenga dicho sello.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

*v. Mecanismos de Control.*

Se verificará que todo documento original que sustente el desembolso de dinero en cheque o en efectivo, lleve estampada la palabra "Pagado" y la fecha de cancelación del mismo.

*N.G.T 14 Conciliaciones de Sub Cuentas Bancarias del Tesoro Público.*

*i. Concepto.*

Conciliación bancaria consiste en determinar la concordancia de los saldos, según libros de las sub cuentas bancarias componentes de la cuenta única N° 000-004456 del tesoro público, a una fecha dada con los que se desprenden del estado bancario, proporcionado por el banco de la nación, a la misma fecha.

*ii. Objetivo.*

Salvaguardar al máximo el manejo de los fondos.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

- Las conciliaciones bancarias serán practicadas por personal de la tesorería, distinto al Cajero y/o al que gire, registre o firme cheques.

- Las conciliaciones bancarias deberán efectuarse mensualmente, presentando a la Dirección General del Tesoro Público las correspondientes al antepenúltimo mes.
- Las conciliaciones cuando mínimo deben contener los siguientes datos:
  - a) Monto neto girado, deduciendo las anulaciones de cheques
  - b) Monto pagado, cargado a las sub-cuentas por el Banco de la Nación.
  - c) Diferencia entre lo girado y lo pagado, adjuntando relación de cheques en tránsito, cheques en cartera y cargos indebidos por regularizar.
- Mensualmente, deberán presentarse la conciliación actualizada correspondiente al antepenúltimo mes de la sub-cuenta de presupuestos anteriores, en tanto el Banco de la Nación continúe cargando los cheques en tránsito y termine de regularizar los cargos indebidos correspondientes a dichos ejercicios presupuestales.
- Las conciliaciones serán firmadas por el Tesorero y el Contador General y visadas por el Director General de Administración y quien haga sus veces.

*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, que manejen fondos del Tesoro Público.

*v. Mecanismos de Control.*

- El Órgano Interno de Control de la Entidad examinará las conciliaciones bancarias que se practiquen emitiendo informe al nivel competente a los efectos de aplicar las medidas correctivas que demande el caso.

- Las conciliaciones bancarias ser n archivadas siguiendo un orden correlativo y cronológico.

*N.G.T 15 Fianza de Servidores.*

*i. Concepto.*

La fianza solvente y suficiente es aquella garantía que permite a la entidad resarcirse de una pérdida sin demora y cubrir razonablemente las pérdidas máximas estimadas en un período.

*ii. Objetivo.*

Salvaguardar al máximo el manejo de los recursos propios.

*iii. Acciones a Desarrollar.*

La entidad determinará los cargos específicos del personal obligado a tener fianza y los procedimientos que debe observar para el cumplimiento de la presente Norma.

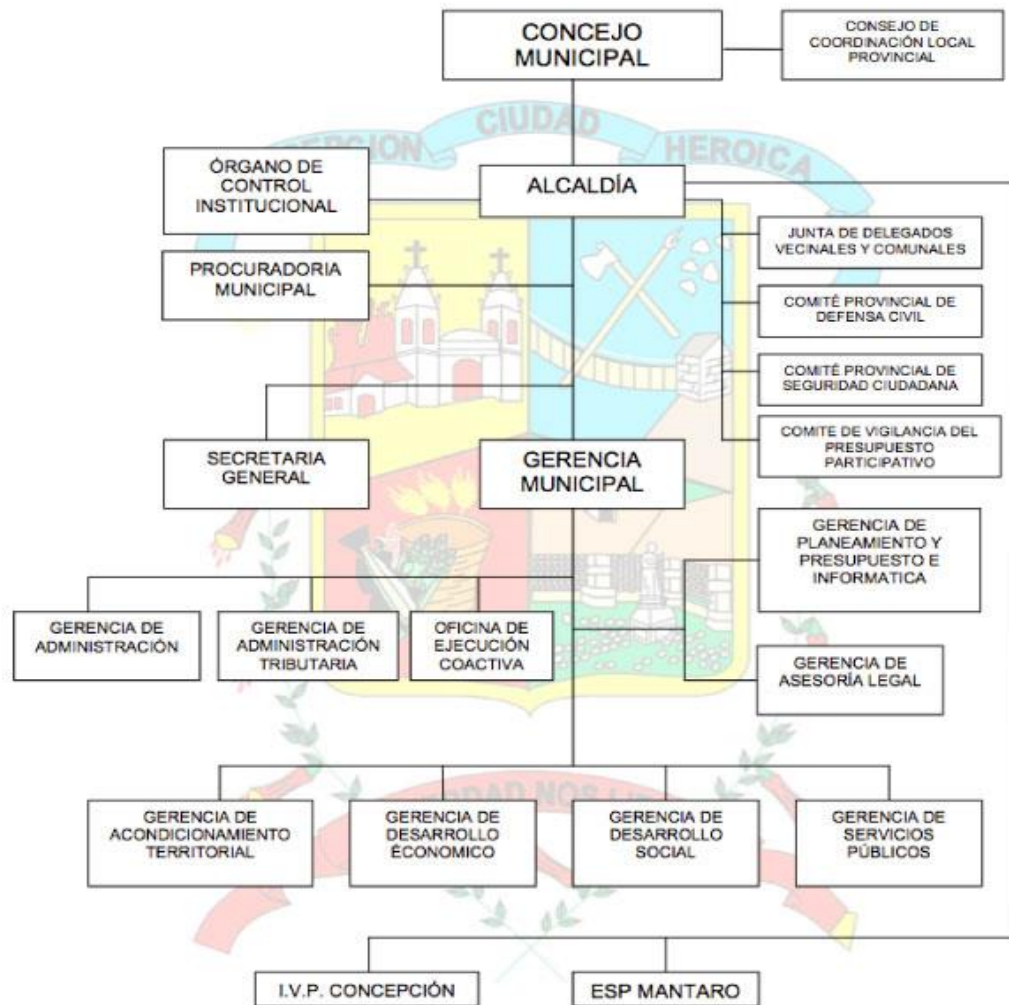
*iv. Alcance.*

Comprende a las Tesorerías de las entidades del Gobierno Central e Instituciones Públicas, ESSALUD, Sociedades de Beneficencia Pública, Gobiernos Locales y Empresas Públicas.

*v. Mecanismos de Control.*

Se verificará la existencia de registros internos indicando la cobertura de la fianza, respecto al personal designado, objeto, monto, modalidad y período de la misma.





*Figura 1. Organigrama Municipalidad Provincial de Concepción.*  
**Fuente.** MOF de la Municipalidad Provincial de Concepción.

## 2.3 Definición de Términos

### 2.3.1 Control Estratégico.

Es un tipo de control estratégico, cuya finalidad es efectuar el seguimiento y evaluación del proceso administrativo, para asegurar el adecuado funcionamiento de las acciones orientado a garantizar los resultados previstos.

#### 2.3.1.1 Control.

Es sinónimo de supervisión a las acciones y procesos que desarrolla una entidad para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

### ***2.3.1.2 Objetivos.***

Son las metas concretas que se pretende alcanzar en un determinado tiempo y espacio, los mismos que se formulan previamente al accionar de la entidad.

### ***2.3.1.3 Planeamiento.***

Preveer lo que se desarrollará mediante un enfoque planificado, respecto a las actividades a desarrollar en un programa.

### ***2.3.1.4 Procedimientos.***

Son métodos que se aplican en los procesos y actividades administrativas.

### ***2.3.1.5 Direccionamiento Estratégico.***

Es el marco de referencia que enfoca a la entidad hacia el logro de su misión y visión, para conducir hacia el logro de sus objetivos estratégicos, bajo los enfoques de calidad, eficiencia y eficacia en las operaciones.

### ***2.3.1.6 Gestión estratégica.***

Asunto que está enfocado a implantar y monitorear las acciones administrativas y operacionales de una entidad, con el fin de garantizar la supervivencia, el desarrollo empresarial a largo plazo.

### ***2.3.1.7 Planeación estratégica.***

Referente a la planeación a largo plazo que está enfocada en la organización que incluye la visión sistemática, toda vez que las personas responsables de este proceso conciben a la empresa como una gran unidad total.

#### ***2.3.1.8 Políticas institucionales.***

Son declaraciones que guían el pensamiento en la toma de decisiones, la estrategia se encarga de la administración en la que se aplica los recursos humanos y materiales para acrecentar la probabilidad de conseguir los objetivos y metas planteadas en los planes y programas.

#### ***2.3.1.9 Estrategias institucionales.***

Se definen estrategicamente los cursos de acción que muestra los medios, recursos y esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con las metas estrategias planteadas en sus planes y programas.

#### ***2.3.1.10 Nivel de procedimientos.***

Significa utilizar los procedimientos acompañado de las técnicas en el accionar de la municipalidad para la ejecución de los planes trazados por la institución, Por tanto, es necesario cumplir ciertos pasos y procedimientos para desarrollar una labor eficaz.

#### ***2.3.1.11 Objetivos estratégicos.***

Significa el logro de metas a largo plazo, para obtener resultados globales que se pretende cumplir la visión, misión de la entidad.

#### ***2.3.1.12 Objetivos operativos.***

Son aquellos objetivos que definen las metas operacionales que se pretende alcanzar para el desarrollo global de la entidad, en base a las estrategias operacionales.

### ***2.3.1.13 Presupuesto.***

Es el que se supone obtener como techo presupuestal, para llevar a cabo la ejecución del presupuesto, en base a la planificación estratégica de actividades que se tiene que cumplir a corto plazo, es decir menor de un año.

## **2.3.2 Gestión Administrativa.**

Es un arte para gestionar, cuyo objetivo es realizar un análisis de la situación actual de la organización, tanto interno y externo para la conducción en la que se aplicara técnicas y procedimientos para alcanzar la meta prevista.

### ***2.3.2.1 Gestión.***

Es la acción de monitorear las medidas básicas para la consecución de los objetivos, que significa un compromiso de los actores en base a la aplicación de los valores y principios de eficacia y eficiencia.

### ***2.3.2.2 Gestionar.***

Es saber administrar, conducir, liderar acorde a las normas de la empresa que se encamina hacia un objetivo y meta.

### ***2.3.2.3 Optimización de la gestión.***

Proceso que emprende una o más personas involucradas en el desarrollo de las acciones y procesos, para lograr resultados de alta calidad que indudablemente no se puede alcanzar sin el apoyo de los trabajadores de la entidad.

#### ***2.3.2.4 Planificación.***

Conjunto de acciones previas que esta orientadas a fomentar la practica de valores institucionales que conlleva a cumplir un objetivo especifico, que incluye componentes que conducen a un resultado.

#### ***2.3.2.5 Organización.***

Significa coordinar y organizar a los recursos humanos, financieros, físicos, económicos y materiales, que son básicos en el logro de las metas, para crear condiciones necesarias en las personas para alcanzar el máximo éxito.

#### ***2.3.2.6 Dirección.***

Es el aspecto primordial del proceso administrativo que se encarga de dirigir, orientar, guiar el accionar de las actividades a desarrollar en una entidad, en base a sus manuales, directivas y flujogramas, para la consecución efectiva de los objetivos, por ello es necesario realizar una apropiada dirección y control para enmendar errores y proponer alternaivas de solución.

#### ***2.3.2.7 Meta.***

Es la finalidad que se pretende obtener en un plazo determinado, siempre y cuando se tiene una efectiva planificación se podrá obtener el resultado y logro d ela meta.

#### ***2.3.2.8 Establecimiento de metas.***

Se formulan a nivel estratégico, formando una base para los objetivos estratégicos operativos, la gerencia es la encargada de formular el establecimiento de objetivos de acuerdo a las necesidades de la entidad.

#### ***2.3.2.9 Eficiencia.***

Se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producir.

#### ***2.3.2.10 Eficacia.***

Se refiere al logro de los objetivos propuestos en los planes y programas.

#### ***2.3.2.11 Economía.***

Está orientado a minimizar los aspectos económicos para obtener los recursos de calidad, en el tiempo oportuno y en las condiciones básicas a menor costo.

#### ***2.3.2.12 Liderazgo.***

Es la capacidad intelectual que tiene un individuo para tener que influir en las personas, logrando que trabaje armónicamente el grupo con entusiasmo en el logro de objetivos.

#### ***2.3.2.13 Toma de decisiones.***

Es la capacidad que se obtiene en tomar la iniciativa de lograr un fin estratégico, con las características de gestionar, promover, incentivar, motivar y evaluar al grupo en el proceso administrativo de una entidad.

#### ***2.3.2.14 Resultados.***

Es la consecución o consumación del propósito, fin y objetivo relacionado a las acciones desarrolladas por una empresa en un periodo determinado.

## **2.4 Hipótesis y Variables**

### **2.4.1 Hipótesis de la Investigación.**

#### ***2.4.1.1 Hipótesis General.***

El Control Estratégico influye en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

#### ***2.4.1.2 Hipótesis Específicas.***

- a) El Control Estratégico influyen en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.
- b) El el Control Estratégico permite mejorar de manera óptima la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.
- c) El Control Estratégico optimiza eficazmente la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

### **2.4.2 Variables de la Investigación.**

#### ***2.4.2.1 Variable 1.***

*X: Control Estratégico*

Dimensiones:

X1: Auditoria

X2: Planeamiento

X3: Presupuesto

#### ***2.4.2.2 Variable 2.***

*Y: Gestión Administrativa.*

Dimensiones:

Y1: Gestión de Liquidez

Y2: Gestión de Ingresos

Y3: Gestión de Pago

### 2.4.3 Operacionalización de las Variables.

La operacionalización de las variables se refiere al establecimiento de las dimensiones, los indicadores y los índices de las variables en estudio.

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variables	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores
Analizar de qué manera los objetivos del Control Estratégico influye en la planificación de la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción. Diagnosticar de qué manera el planeamiento del Control Estratégico permite mejorar la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.	<i>Variable X</i>  <i>Control Estratégico</i>	Es un sistema que se basa en el Planeamiento estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia y eficacia en el logro de las metas estratégicas; cuyo objetivo es influir en los resultados del plan.	X1. Auditoria	- Identificación de riesgos - Implementación de recomendaciones. - Adecuado desempeño de funciones.
		La finalidad es asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. Calvo, C. (2012).	X2. Planeamiento	- Cumplimiento de los objetivos - Articulación entre el planeamiento y presupuesto. - Monitoreo de las acciones.
			X3. Presupuesto	- Grado de comunicación entre unidades orgánicas. - Evaluación del presupuesto.
Determinar de qué manera los procedimientos que se utilizan como parte del Control Estratégico optimiza la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.	<i>Variable Y</i>  <i>Gestión Administrativa</i>	Es un arte en el que interviene los conocimientos para gestionar, cuyo objetivo es desarrollar un análisis situacional interno y externo en la conducción de la entidad y se aplica técnicas de gestión para el desarrollo de sus actividades y el alcance de sus objetivos.	Y1. Y1: Gestión de Liquidez  Y2. Gestión de Ingresos	- Fondos financieros. - Fondos monetarios - Flujo de caja - Capital. - Reservas manejadas. - Circulante. - Número de fuentes de financiamiento disponible. - Impuestos y contribuciones obligatorias - Donaciones y transferencias. - Venta de activos financieros.



---

Y3. Gestión de  
Pago

- Pago al personal y obligaciones sociales.
- Pago en bienes y servicios.
- Adquisición de activos financieros y no financieros.

---

**Nota.** Elaboración: Propia.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Método de Investigación**

Ccanto M. (2010) indica que el método general de la investigación “es el método científico”, se refiere a la ciencia como un conjunto de acciones y pensamientos universales y básicos, y que en función de ellos brotan las cualidades necesarias como la que está constituida por las normas y leyes universales que conforman un conocimiento sistemático de la realidad.

En la presente investigación se utilizó el método que consiste en plantear el problema de investigación, las hipótesis y el contraste de las hipótesis de la investigación, con el propósito de establecer las conclusiones y plantear como sugerencia las recomendaciones.

### **3.2 Tipo de Investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio se el trabajo reúne las condiciones básicas de ser calificado como “*investigación aplicada*”, porque para el marco teórico se apoyó en los conocimientos básicos sobre el Control Estratégico Interno y su incidencia en la optimización de la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Concepción.

Para Carrasco (2008), Las investigaciones son de tipo aplicada porque tienen como finalidad la práctica de los conocimientos y comprensión de los aspectos sociales en relación a las variables.

### **3.3 Nivel de Investigación**

La presente investigación es de *nivel “descriptivo”*, ya que se estudió y analizó los problemas tal como se encuentra; por cuanto se describe separadamente las dos variables, como el control estratégico y su incidencia en la optimización de la gestión de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Concepción.

Según Supo (2014) el nivel descriptivo, tiene como propósito la relación de interdependencia entre las dos variables de estudio y en una población y muestra definida.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

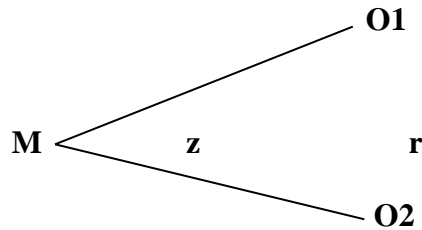
Para llevar a cabo la presente investigación se considera el diseño “es *No experimental*”, porque el trabajo se realizó sin manipular las variables.

Según Hernández, R; Fernández, C; y Baptista, P. (2010), señala que la investigación no experimental, es aquella que se realiza sin maniobrar las variables.

En el diseño se observa los aspectos del control estratégico y su incidencia en la optimización de la gestión de la Subgerencia de Tesorería, tal como se da en el contexto natural, luego medir sus efectos y relacionar con la situación real.

### 1. Diseño Metodológico

Diseño Específico, Correlacionar.



Dónde:

**M:** Representa la muestra del estudio

**O1:** Variable 1. Control Estratégico

**O2:** Variable 2. Gestión Administrativa

**r** : Representa posibles correlaciones existentes entre las dos Variables de estudio.

### 3.5 Población y Muestra

#### 3.5.1 Población.

Deza, J. & Muñoz, S. (2012) señalaron que la población es la totalidad del aspecto estudiado que tiene características en común.

La población que conforma la presente investigación está conformada por fuentes internas de las Gerencias y Subgerencias Administrativas de la Municipalidad Provincial de Concepción, relacionados con Tesorería, delimitada por 60 trabajadores entre funcionarios y servidores.

*Tabla 3. Población de estudio*

Municipalidad Provincial de Concepción	Población (N)
Gerencia de Obras y Desarrollo	8
Gerencia de Servicios Públicos	7
Gerencia de Desarrollo Social	9
Gerencia de Administración y Finanzas	10
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	12
Gerencia de Rentas	10
Sub Gerencia de Tesorería	04
<b>TOTAL:</b>	<b>60</b>

**Nota.** Nota. Fuente: Sub Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Concepción.

### 3.5.2 Muestra

Angulo (2014) sostiene que la muestra se elige utilizando procedimientos aleatorios o al azar simple llamado también opinado. Para establecer el tamaño muestral se ha utilizado el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones de acuerdo a la fórmula.

Fórmula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Reemplazando valores en la fórmula será:

$$n = 38$$

**Dónde:**

Z = valor de la abscisa de la curva con un valor de z= 1.64

P = Propósito de todos los funcionarios que representará el 0.5

q = Propósito de todos los funcionarios que representará el 0.5

N = Es el tamaño de la población.

E = Es la margen de error se considera un promedio de 0.10.

n = Tamaño óptimo de la muestra que representará

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.5) (0.5) (60)}{(0.10)^2 (60-1) + (1.64)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 38.

La cantidad representa 38 trabajadores, tomando como fuentes internas.

*Uso de muestreo probabilístico estratificado.*

Para obtener una muestra óptima se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, para ello se utilizó el *factor de la distribución muestral* (fdm).

$$Fdm = \frac{N}{N} = \frac{38}{60} = 0.63$$

Con cuyo valor se obtiene el tamaño de la muestra.

*Tabla 4 Distribución de la muestra*

Municipalidad Provincial de Concepción	Población (N)	Población (n)
Gerencia de Obras y Desarrollo	8	5
Gerencia de Servicios Públicos	7	4
Gerencia de Desarrollo Social	9	6
Gerencia de Administración y Finanzas	10	6
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	12	8
Gerencia de Rentas	10	6
Sub Gerencia de Tesorería	04	3
<b>TOTAL:</b>	<b>60</b>	<b>38</b>

**Nota.** Nota. Fuente: Sub Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Concepción.

### 3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### 3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.

La técnica utilizada es de recopilación bibliográfica y estadística, mediante la “*encuesta*”. Por ello, los datos que se utilizaron en la presente investigación es la encuesta a a los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Concepción.

Según Deza, J. y Muñoz, S. (2012) señalaron que la técnica “*es un proceso cognitivo de carácter intencional*”, establecido como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos requeridos para solucionar el problema de investigación.

### **3.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos.**

Deza, J. y Muñoz, S. (2012) señalaron que *el cuestionario es el instrumento* que se utiliza en la investigación para recolectar los datos, que consiste en un conjunto de interrogantes de una variable a medir, en base a los problemas de investigación, básicamente es una conversación entre el entrevistador y el entrevistado donde la conversación fluye en torno al problema de estudio con un propósito general.

El cuestionario de preguntas, ayuda a obtener información de los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Concepción. Por tanto, se realizó las preguntas de tipo cerrada, las respuestas están condicionadas a las alternativas según la naturaleza de las preguntas las mismas que están redactadas de manera sencilla para que sean comprendidas con facilidad por parte de los encuestados.

### **3.7 Procedimiento de Recolección de Datos**

Los procedimientos para recolectar los datos de la investigación se llevarán a cabo de la siguiente manera.

- a. Se elaborará las encuestas de acuerdo a las dos variables.
- b. Se elaborará el cuestionario en base a las dos variables.
- c. Se aplicará las encuestas y el cuestionario de preguntas a los que conforman la muestra de estudio.

Los datos que resulten se tabulará en el programa estadístico SPSS, seguidamente se procesarán para obtener los resultados de la presente investigación.

La recolección de los datos de información se relaciona al problema que es materia de estudio, con los aspectos determinantes de delimitación temporal, espacial y otras catalogadas como importantes, para lo cual se emplearon 16 interrogantes respecto a las variables de estudio. Deza y Muñoz (2012).

### **3.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

#### **3.8.1 Técnicas de procesamiento de datos.**

La técnica del procesamiento de la investigación será la estadística, y se procesará los datos obtenidos de diferentes fuentes, como:

- Se tabularán los cuadros estadísticos con cantidades y porcentajes
- La construirán los gráficos.
- El análisis de los gráficos
- La conciliación de los datos
- El procesamiento de los datos en el sistema SPSS (Statistical package for social sciences).

#### **3.8.2 Técnica de análisis de datos.**

Para analizar los datos de investigación se elaboran las encuestas en base a las variables X e Y.

- Establecer los cuadros
- Elaborar los gráficos con cantidades y porcentajes.
- Realizar la conciliación de datos
- Efectuar la indagación



- Construcción de los gráficos estadísticos.
- Comprensión de los gráficos

### 3.8.3 Procedimientos de contrastación de la hipótesis.

Barrientos, A. (2010) indica que en la contrastación de las hipótesis se utiliza la prueba de Chi-Cuadrado, considerando los aspectos:

- Establecer la hipótesis nula.
- Elaborar la hipótesis alterna.
- Establecer el grado de significancia.

( $\alpha$ ),  $5\% \leq \alpha \leq 10$ , y está asociada al valor de la tabla Chi-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (t-1) gl}$ , y se ubica en la tabla Chi-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si  $X^2_c$  es  $\geq X^2_t$  se rechazará la hipótesis nula.

- Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$$

Donde:

- $O_i$  = Valor observado
- $e_i$  = Valor esperado
- $X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Chi-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso C.
- $X^2_t$  = Valor del estadístico obtenido en la Tabla ChiCuadrado.
- $K$  = Filas,
- $r$  = Columnas,

- gl = Grados de libertad.

#### e. Toma de decisiones

Para la toma de decisiones, tener en consideración los resultados de la prueba estadística  $X^2_c$  y el valor de significancia ( $\alpha$ ).

Comparar los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.

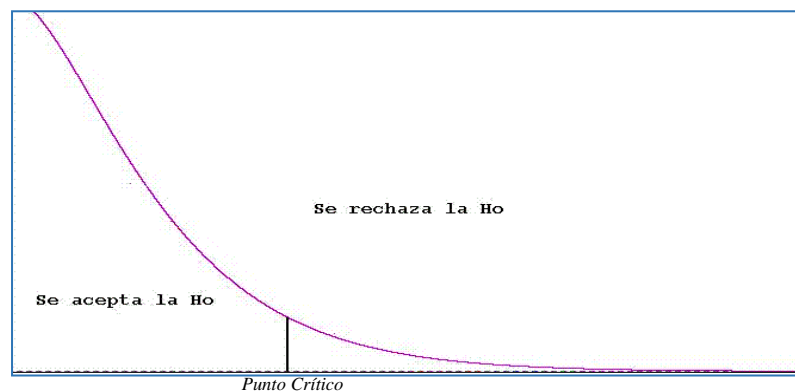


Figura 2. Prueba de Chi cuadrado y la prueba de hipótesis.

### 3.8.4 Confiabilidad y validez del instrumento

La confiabilidad y la validez del instrumento se describe el grado en que el instrumento mide y que pretende medir, mientras que la fiabilidad de la consistencia del instrumento está constituido por el cuestionario de 20 preguntas que permitieron establecer la situación actual y alterna en base a las dos variables de estudio que se aplicó a una muestra de 38 personas.

- 1ra.variable (V1) Control Estratégico. (10 preguntas)
- 2da. Variable (V2) Gestión Administrativa. (10 preguntas)

### 3.9 Aspectos Éticos.

El presente trabajo cumple con respaldar la ética profesional, es decir, cumple el conjunto de normas internas referidas a la moralidad que rige la conducta humana, que en un sentido práctico se refiere al conocimiento de los bienes y su incidencia en las

decisiones de los mismos; y las condiciones que colocan de manifiesto una conducta apropiada y por consiguiente el tema moral y el respeto por los valores.

En consecuencia, considero, que, durante el desarrollo del trabajo de investigación, es cuanto más se pone a prueba la validez y la vigencia de los valores éticos, porque se trata del conocimiento que está en la búsqueda de nuevos conocimientos o nuevas teorías, explicaciones a la realidad, porque el investigador arriba a sus conclusiones, valorando y respetando las decisiones que han obtenido otros investigadores.

Por ello, se actuó con sumo cuidados necesarios para respetar las opiniones de algunos autores; cuyos trabajos de investigación guardan relación con las variables de la presente tesis, citándolos como tal, en los antecedentes de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 Resultados de la Investigación**

Para los resultados de la presente investigación se tabularon los datos en el Programa Estadístico SPSS.V22 (Statistical package for social sciences).

A continuación, presentamos los resultados de las encuestas efectuadas a los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Concepción.

##### **4.1.1 Descripción de Resultados**

Con la obtención de los datos recopilados de nuestro trabajo de investigación cuyo Título Es; *“El Control Estratégico y su Influencia en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, Año 2106”*, el resultado del diagnóstico del Control estratégico en la mencionada Municipalidad, permite identificar las deficiencias y debilidades al no diseñar el Control Interno en las diferentes actividades de la gestión administrativa.

La técnica de investigación utilizada en la recopilación de datos es la *encuesta* y el instrumento utilizado el *cuestionario de preguntas*; el uso de esta técnica se debe a la facilidad en la aplicación de la encuesta y el cuestionario para determinar y obtener información básica sobre las cuales opera la Municipalidad Provincial de Concepcion con la influencia del Control estratégico para la Subgerencia de Tesorería.

## 4.2 Presentación de Resultados en Tablas y Gráficos

Para poder desarrollar el cumplimiento de nuestro trabajo de investigación y para analizar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos de acumulación de frecuencia y gráficos para una excelente comprensión, tal como se detalla a continuación:

### 4.2.1. Variable Control Estratégico.

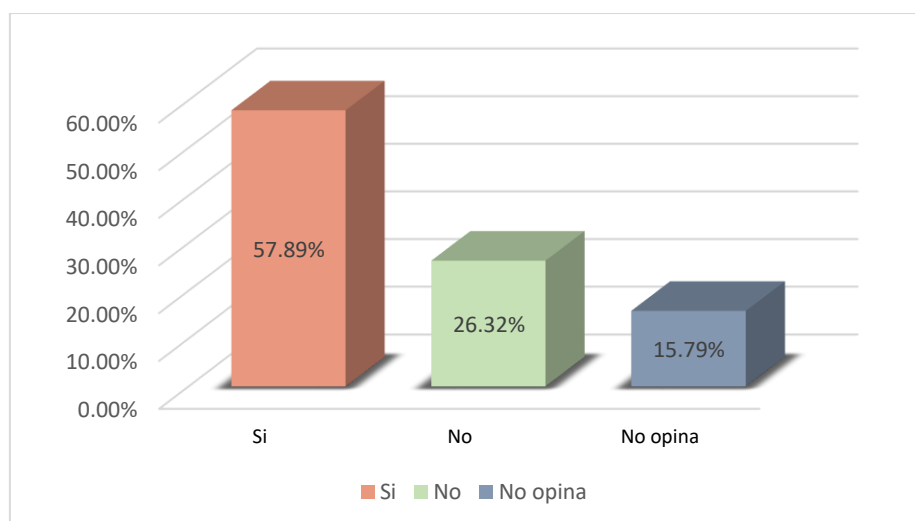
#### a) Dimensión 1: Auditoria

1. ¿Cree Usted que la aplicación del control interno influye en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad Provincial de Concepción?

*Tabla 5: Control Interno y su influencia en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	22	57.89	57.89
	No	10	26.32	84.21
	No opina	6	15,79	100,0
	Total	38	100,0	

**Nota.** Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 3. Control Interno y su influencia en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.*

Nota. Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 05.

**Análisis e interpretación:** La tabla 05 y figura 03, muestra los resultados de la encuesta en el que se observa que el 57.89% de la población encuestada manifestaron que el control interno si influye en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad, mientras que el 26.32% respondieron lo contrario; y el 15.79% no opinan, haciendo un total del 100%.

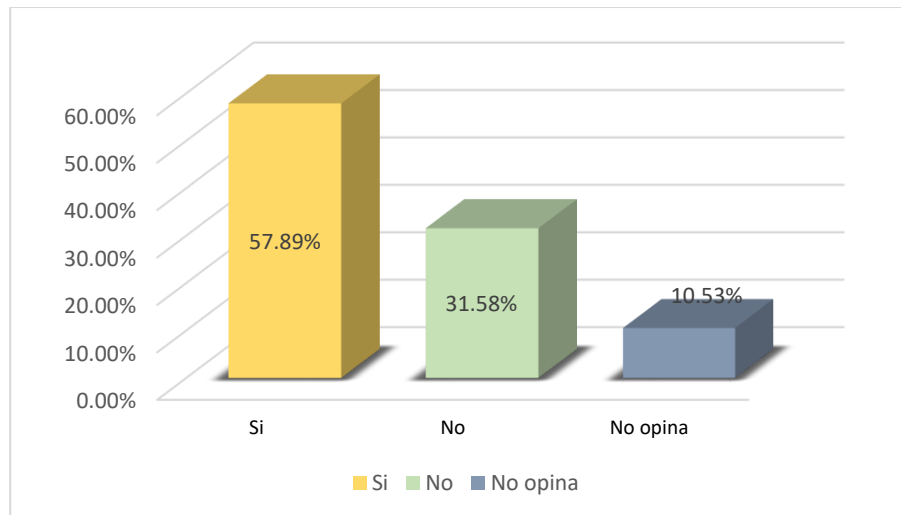
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que es importante el control interno que se aplica en la Municipalidad Provincial de Concepción.

- ¿Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo estratégico de la Entidad?

*Tabla 6: Identificación de riesgos más significativos por cada objetivo estratégico*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	22	57.89	57.89
	No	12	31.58	89.47
	No opina	4	10.53	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 4. Identificación de Riesgos significativos por cada objetivo estratégico.*  
 Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 04.

**Análisis e interpretación:** La tabla 06 y figura 04, muestra los resultados de la encuesta, en la que se observa que el 57.89% de la población encuestada manifestaron que se han identificado los riesgos significativos por cada objetivo estratégico de la Municipalidad, mientras que el 31.58% respondieron contrariamente; y el 10.53% no opinan, haciendo el total de 100%.

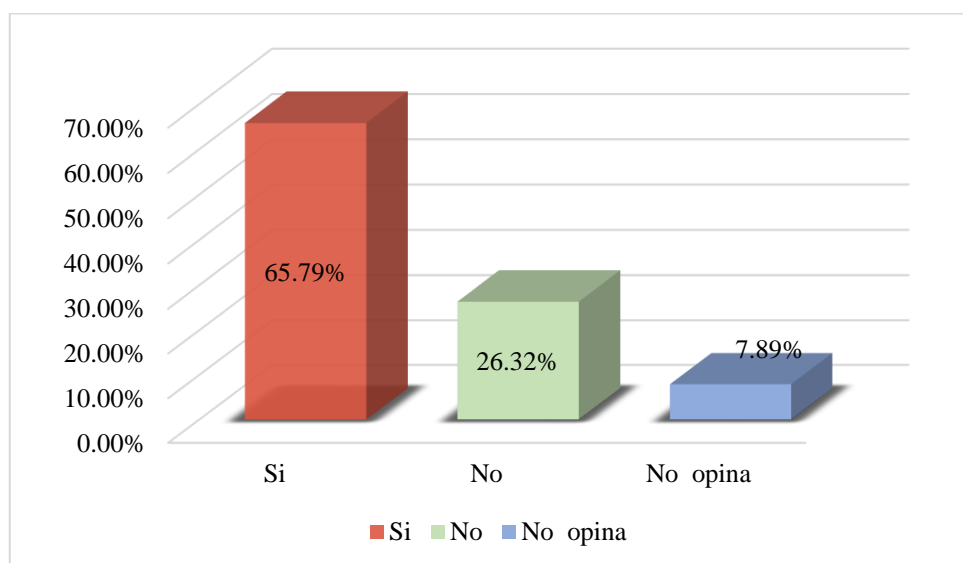
**Conclusión:** Resultado que nos permite afirmar que las identificaciones de riesgos contribuyen en la toma de decisiones en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción. Considerando que los riesgos se centran en dos puntos importantes; si las estrategias se están implementando en base a mecanismos de control que contribuyen a la motivación individual con la tarea y actividad que facilita la toma de decisiones a largo plazo o el control a posteriori.

3. ¿Cree Usted que las actividades en la Subgerencia de Tesorería se vienen desarrollando de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Tesorería?

*Tabla 7: Aplicación de normas en el desempeño de funciones.*

		Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	25	65.79	65.79
	No	10	26.32	92.11
	No opina	3	7.89	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 5. Aplicación de las normas para el buen desempeño de funciones.*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 07.

**Análisis e interpretación:** La tabla 07 y figura 05, muestra los resultados de la encuesta en el que se observa que el 65.79% de la población encuestada manifestaron que las actividades de la Subgerencia de Tesorería se desarrollan de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en el Sistema Nacional de Tesorería, mientras que el 26.32% respondieron lo contrario; y el 7.89% no opinan, haciendo un total del 100%.

**Conclusión:** Resultado que permite afirmar la aplicación de normas y procedimientos contribuye a alcanzar la eficiencia de las operaciones de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.

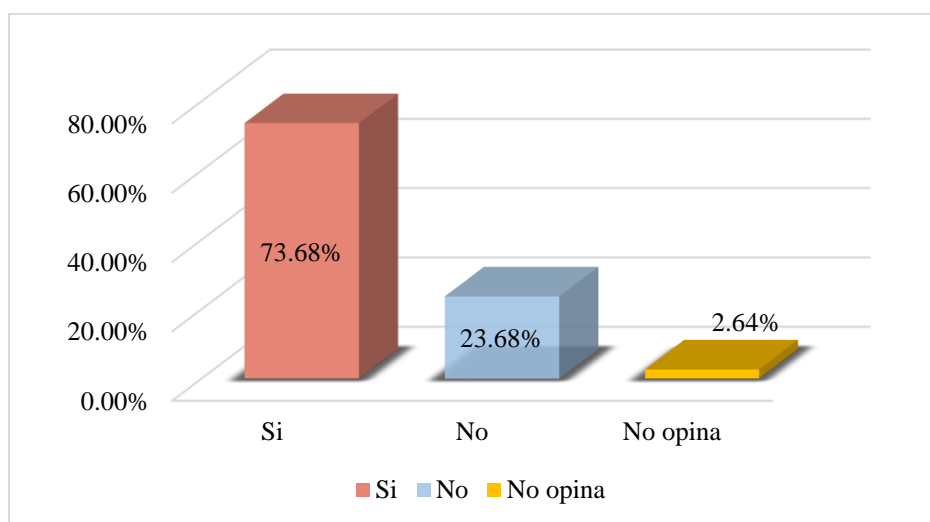


4. ¿Se ha implementado las recomendaciones de los auditores internos, como medios para fortalecer los controles internos en la Municipalidad Provincial de Concepción?

*Tabla 8: Implementación de recomendaciones de los auditores internos.*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	28	73.68	73.68
	No	9	23.68	97.36
	No opina	1	2.64	100,0
Total		38	100,0	

Nota. Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 6. Implementación de recomendaciones de control interno.*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 08.

**Análisis e interpretación:** La tabla 08 y figura 06, muestra los resultados de la encuesta en el que se observa que el 73.68% de la población encuestada manifestaron que se han implementado las recomendaciones de los auditores internos como medios para fortalecer los controles internos en sus respectivas unidades orgánicas, mientras que el 23.68% respondieron lo contrario; y el 2.64% no opinan, haciendo un total del 100%.

**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que se viene implementando las recomendaciones de control interno y por ende se viene mejorando los controles internos de cada unidad orgánica.

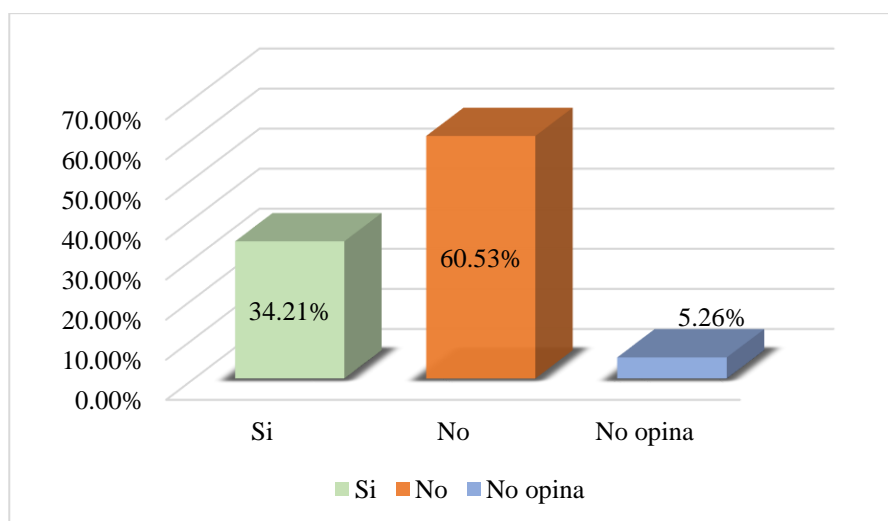
**a) Dimensión 2: Planeamiento**

5. ¿El planeamiento estratégico se encuentra vinculados con el presupuesto de cada unidad orgánica?

*Tabla 9: Articulación entre el planeamiento estratégico con el presupuesto de las unidades orgánicas*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	13	34.21	34.21
	No	23	60.53	94.74
	No opina	2	5.26	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 7. Articulación entre el planeamiento estratégico con el presupuesto de las unidades orgánicas.*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 07.

**Análisis e interpretación:** La tabla 09 y figura 07, muestra los resultados de la encuesta en el que se observa que el 60.53% de la población encuestada manifestaron que el planeamiento estratégico se encuentra vinculado con los presupuestos de cada

unidad orgánica de la entidad, mientras que el 34.21% respondieron todo lo contrario; y el 5.26% no opinan, haciendo un total del 100%.

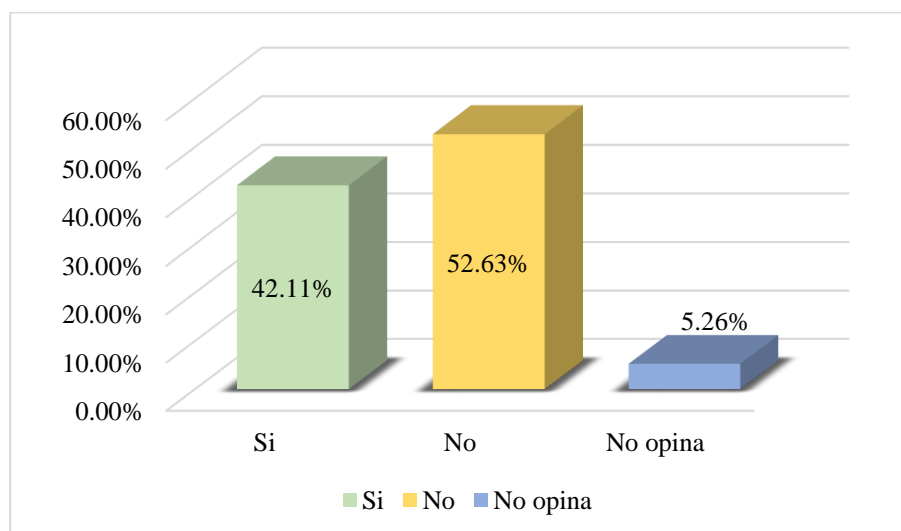
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que se viene articulado el planeamiento y el presupuesto en la Municipalidad Provincial de COncepcion, considerando que se articula el PEI y el PIA de la municipalidad en el ejercicio fiscal.

6. ¿Se realiza un seguimiento y evaluación de los planes operativos para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas por las unidades orgánicas?

*Tabla 10: Seguimiento y evaluación de los planes operativos de las unidades orgánicas*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	16	42,11	42.11
	No	20	52.63	94.74
	No opina	2	5,26	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 8. Seguimiento y evaluación de los planes operativos de las unidades orgánicas*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 10.

**Análisis e interpretación:** La tabla 10 y figura N° 08, muestra los resultados de la encuesta en el que se observa que el 52.63% de la población encuestada manifestaron que se realiza un seguimiento y evaluación de los planes operativos para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas por las unidades orgánicas de la entidad, mientras que el 42.11% respondieron todo lo contrario; y el 5.26% no opinan, haciendo un total del 100%.

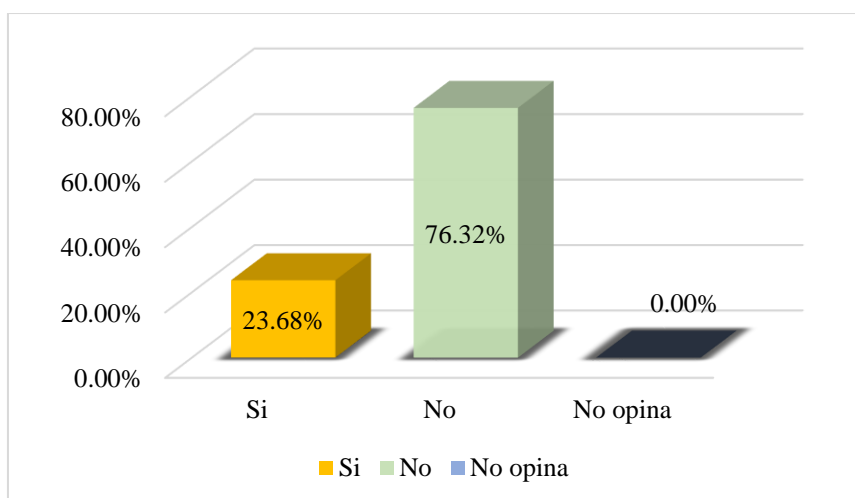
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que el seguimiento y evaluación de los planes operativos permite medir los resultados que generan las unidades orgánicas con la asignación de los recursos de la Municipalidad Provincial de Concepción.

7. ¿Cada unidad orgánica de la Municipalidad cuenta con misiones claros establecidos en el ROF y MOF?

*Tabla 11: Misiones de las unidades orgánicas de acuerdo al ROF y MOF*

		Frecuencia	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	9	23.68	23.68
	No	29	76.32	85,0
	No opina	0	0.00	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 9. Misiones de las unidades orgánicas de acuerdo al ROF y MOF.*  
Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 11.

**Análisis e interpretación:** La tabla 11 y figura 09, muestra los resultados de la encuesta en el que se observa que el 76.32% de la población encuestada manifestaron que las unidades orgánicas de la Municipalidad cuentan con misiones claras establecidos en el ROF y MOF, mientras que el 23.68% respondieron todo lo contrario, haciendo un total del 100%.

**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que esta claro y determinados las misiones de cada unidad orgánica el mismo que permite lograr resultados favorables dentro de la Municipalidad Provincial de Concepción, para identificar la problemática.

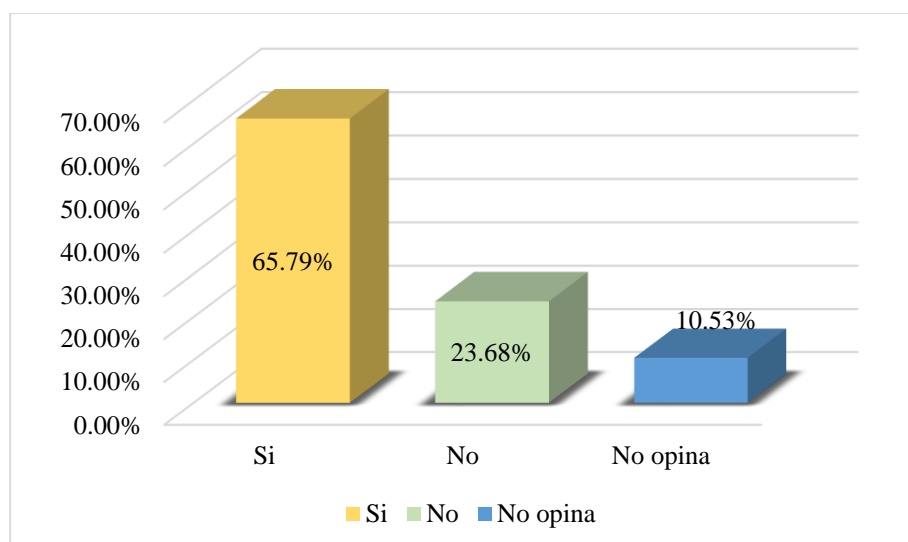
**b) DIMENSIÓN: Presupuesto**

8. ¿El cuadro de necesidades se encuentra articulados las actividades y tareas para cumplir con los objetivos planteados por la Municipalidad Provincial de Concepción?

*Tabla 12: Articulación de las actividades y tareas con el cuadro de necesidades*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	25	65.79	65.79
	No	9	23.68	92.47
	No opina	4	10.53	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 10. Articulación de las actividades y tareas con el cuadro de necesidades.*  
 Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 12.

**Análisis e interpretación:** La tabla 12 y figura 10, muestra los resultados de la encuesta en el que se observa que el 65.79% de la población encuestada manifestaron que los cuadros de necesidades se encuentran articulados con las actividades y tareas para cumplir con los objetivos planteados por la Municipalidad Provincial de Concepción, mientras que el 23.68% respondieron lo contrario; y el 10.53% no opinan, haciendo un total del 100%.

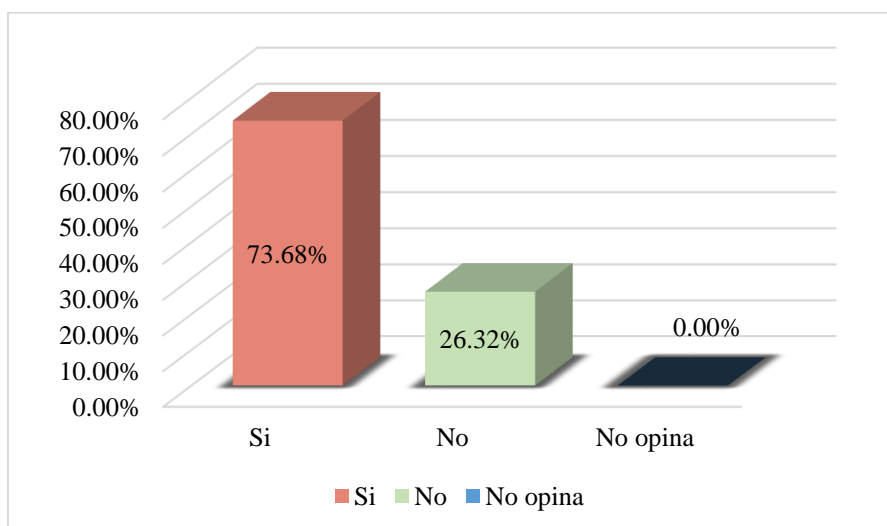
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que existe articulación entre el planeamiento y el presupuesto, mediante el cuadro de necesidades y las actividades y tareas en la Municipalidad Provincial de Concepción.

9. ¿El presupuesto asignado a cada unidad orgánica permite cumplir con las metas establecidas en cada plan operativo institucional?

*Tabla 13: Asignación presupuestal y cumplimiento de metas por las unidades orgánicas*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	28	73,68	73,68
	No	10	26.32	94.73
	No opina	0	0,00	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 11. Asignación presupuestal y cumplimiento de metas por las unidades orgánicas.*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 13.

**Análisis e interpretación:** La tabla 13 y figura 11, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 73.68% de la población encuestada manifestaron que el presupuesto asignado a cada unidad orgánica permite cumplir con las metas establecidas en cada plan operativo institucional, mientras que el 26.32% respondieron todo lo contrario, haciendo un total del 100%.

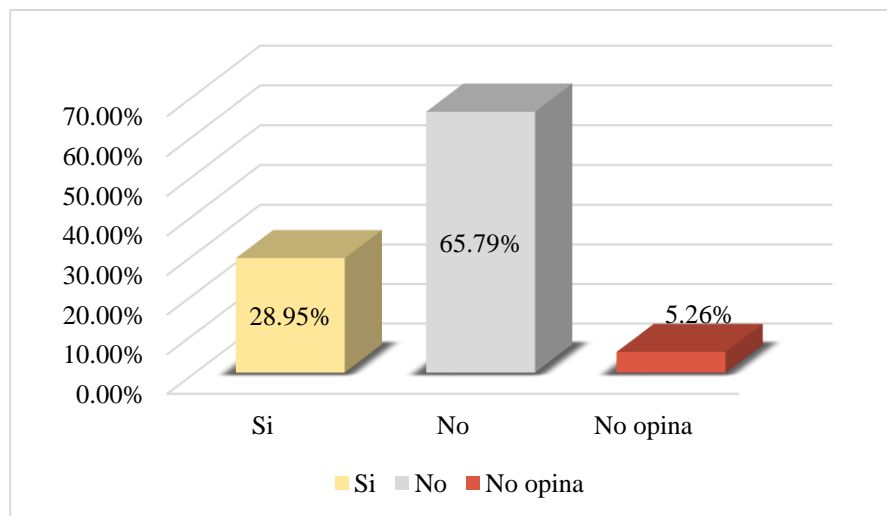
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que efectivamente que los techos presupuestales se encuentran bien distribuidos por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, el mismo que permite ejecutar las actividades que se encuentran programadas.

10. ¿Los recursos financieros están programados para cumplir los objetivos estratégicos plasmados en el plan estratégico institucional?

*Tabla 14: Objetivos del Planeamiento estratégico y los recursos financieros*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	11	28.95	28.95
	No	25	65.79	94.74
	No opina	2	5,26	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 12. Objetivos del Planeamiento estratégico y los recursos financieros.*  
Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 14.

**Análisis e interpretación:** La tabla 14 y figura 12, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 65.79% de la población encuestada manifestaron que los recursos financieros están programados para cumplir los objetivos estratégicos plasmados en el plan estratégico institucional, mientras que el 28.95% respondieron todo lo contrario y el 5.26% no opinan, haciendo un total del 100%.



**Conclusión:** Resultado que nos permite afirmar que existe una articulación entre el planeamiento y presupuesto, considerando de que los recursos deben permitir cumplir con los objetivos estratégicos plasmados en el PEI.

#### 4.2.2. Variable: Gestión administrativa.

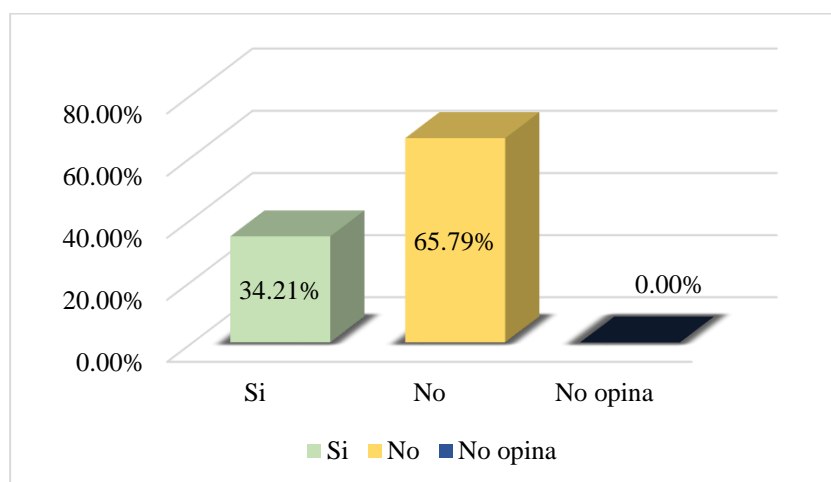
##### a) Dimensión: Gestión de Liquidez.

11. ¿La gestión de los fondos monetarios en la Subgerencia de Tesorería permitió que se cumpliera los objetivos?

*Tabla 15. Gestión de fondos monetarios y cumplimiento de los objetivos*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	13	34.21	34.21
	No	25	65,79	100,0
	No opina	0	0,0	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 13. Gestión de fondos monetarios y cumplimiento de los objetivos*  
Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 15.

**Análisis e interpretación:** La tabla 15 y figura 13, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 65.79% de la población encuestada manifestaron que la Subgerencia de Tesorería realiza una gestión de fondos monetarios el mismo que permite cumplir con los objetivos determinados, mientras que el 34.21% respondieron todo lo contrario, haciendo un total del 100%.

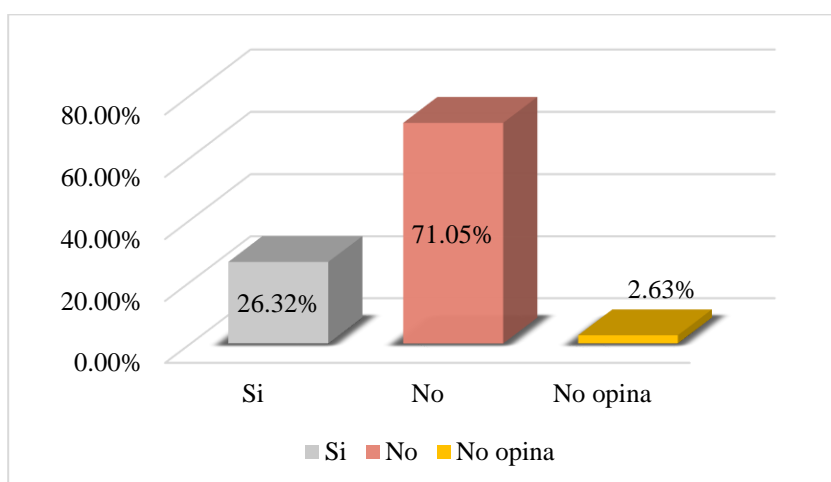
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que la Subgerencia de Tesorería mediante la gestión de fondos monetarios permite cumplir con lo objetivos determinados por las unidades orgánicas y la Municipalidad Provincial de Concepción.

12. ¿La Subgerencia de Tesorería realiza un manejo adecuado del dinero?

*Tabla 16: Manejo adecuado del dinero*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	10	26.32	26,32
	No	27	71.05	97,37
	No opina	1	2,63	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 14. Manejo adecuado del dinero*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 16.

**Análisis e interpretación:** La tabla 16 y figura 14, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 71.05% de la población encuestada manifestaron que la Subgerencia de Tesorería realiza un manejo adecuado del dinero, mientras que el 34.21% respondieron todo lo contrario y el 2.63% no opinan, haciendo un total del 100%.

**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que la Municipalidad Provincial de Concepción cuenta con un manejo adecuado del dinero por la Subgerencia de Tesorería.

13. ¿Existen elevadas reservas financieras que son administradas por la Subgerencia de Tesorería que permitieron enfrentar situaciones adversas?

Tabla 17: Existencia de reservas financieras que permiten afrontar situaciones adversas

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	12	31,58	31,58
	No	26	68,42	100,0
	No opina	0	0,0	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.

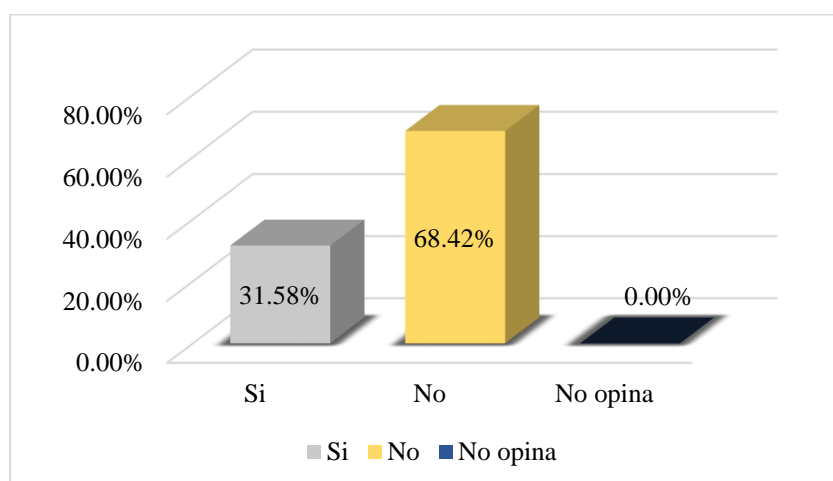


Figura 15 Existencia de reservas financieras que permiten afrontar situaciones adversas

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 17.

**Análisis e interpretación:** La tabla 17 y figura 15, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 68.42% de la población encuestada manifestaron que la Subgerencia administra reservas financieras que permiten enfrentar situaciones adversas, mientras que el 31.58% respondieron todo lo contrario, haciendo un total del 100%.

**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que existe una administración adecuada de los recursos financieros que permite afrontar situaciones adversas por parte de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.

**b) Dimensión: Gestión de Ingresos**

14. ¿La Municipalidad Provincial de Concepción tiene un número elevado de fuentes de financiamiento?

Tabla 18: Fuentes de financiamiento de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	8	21,05	21,05
	No	29	76,32	97,37
	No opina	1	2,63	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.

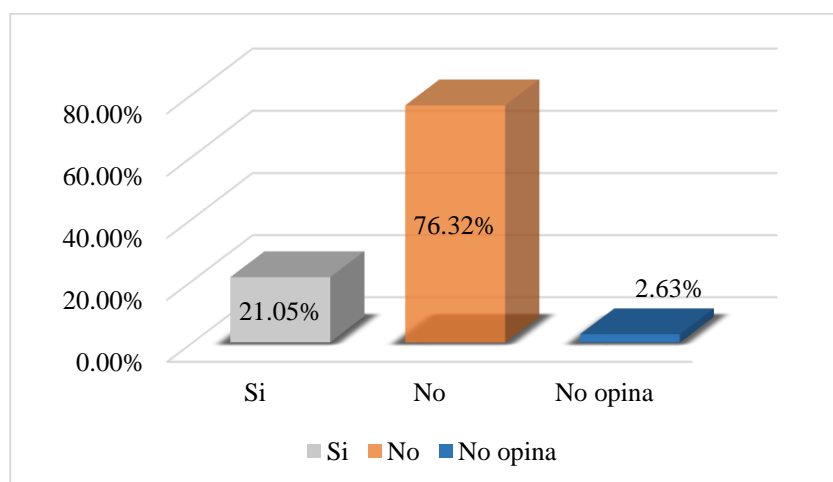


Figura 16. Fuentes de financiamiento de la municipalidad

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 18.

**Análisis e interpretación:** La tabla 18 y figura 16, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 76.32% de la población encuestada manifestaron que la Municipalidad Provincial de Concepción tiene un número elevado de fuentes de financiamiento, mientras que el 21.05% respondieron todo lo contrario y el 2.63% no opinan, haciendo un total del 100%.

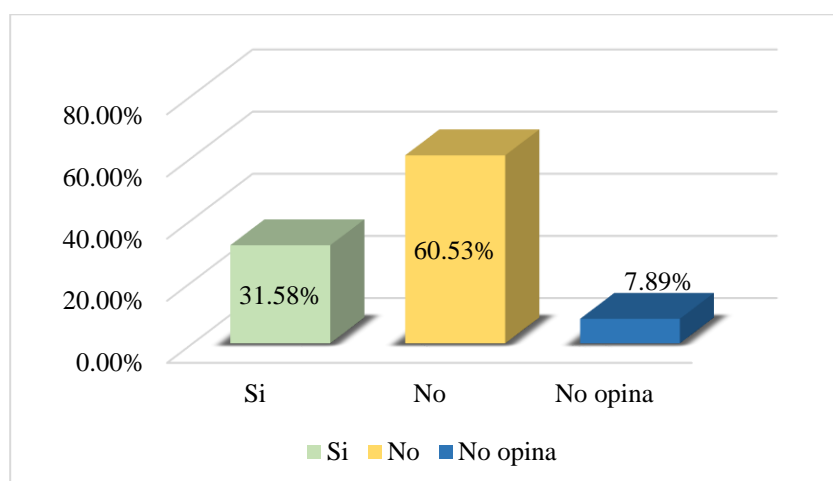
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que existen diversas fuentes de financiamiento el mismo que permite que es adecuado para el logro de los objetivos programados y planteados.

15. ¿Los ingresos que gestionó la unidad de tesorería permitieron cumplir con los objetivos y las metas que tiene la Municipalidad Provincial de Concepción?

*Tabla 19: Gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	12	31,58	31,58
	No	23	60,53	92,11
	No opina	3	7,89	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 17. Gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 19.

**Análisis e interpretación:** La tabla 19 y figura 17, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 60.53% de la población encuestada manifestaron que los ingresos que gestionó la Subgerencia de Tesorería permiten cumplir con los objetivos y metas que tiene la Municipalidad Provincial de Concepción, mientras que el 31.58% respondieron todo lo contrario y el 7.89% no opinan, haciendo un total del 100%.

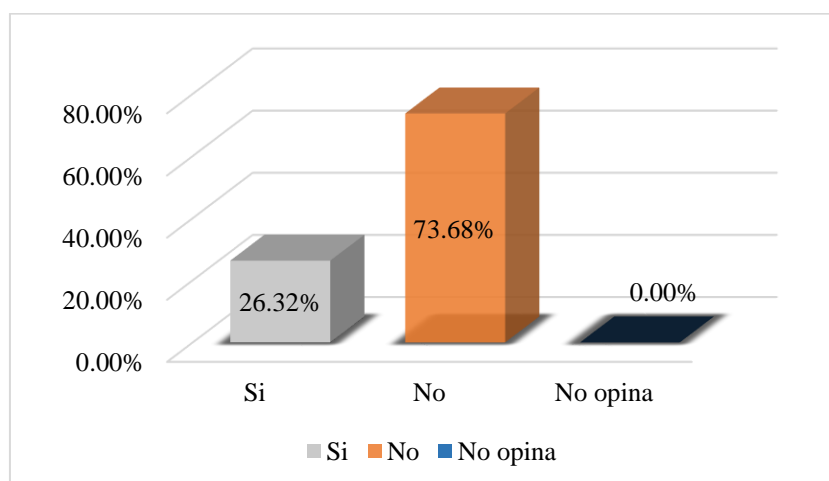
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que la Subgerencia de Tesorería viene realizando gestiones de ingresos, los mismo que permiten lograr los objetivos y metas planteadas por la municipalidad.

16. ¿Existen donaciones que benefician los proyectos que tiene la Municipalidad Provincial de Concepción?

*Tabla 20: Existencia de donaciones que benefician proyectos*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	10	26,32	26,32
	No	28	73,68	100,0
	No opina	0	0,0	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 18. Existencia de donaciones que benefician proyectos*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 20.

**Análisis e interpretación:** La tabla 20 y figura 18, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 73.68% de la población encuestada manifestaron que existen donaciones que beneficia los proyectos que tiene la Municipalidad Provincial de Concepción, mientras que el 26.32% respondieron todo lo contrario, haciendo un total del 100%.

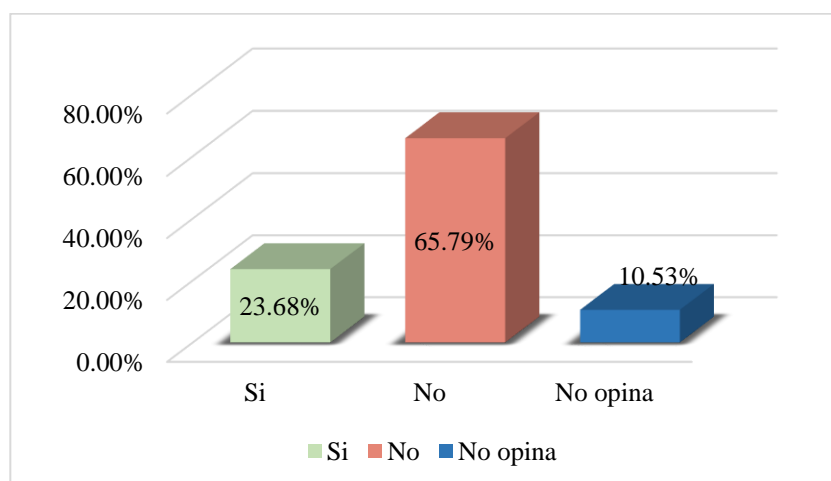
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que se vienen realizando gestiones que mediante donaciones se permite ejecutar los proyectos que cuenta la municipalidad.

17. ¿La Subgerencia de tesorería gestiona eficientemente la venta de activos financieros?

*Tabla 21: Gestión de activos financieros*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	9	23,68	23,47
	No	25	65,79	89,47
	No opina	4	10,53	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 19. Gestión de activos financieros*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 21.

**Análisis e interpretación:** La tabla 21 y figura N° 19, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 65.79% de la población encuestada manifestaron que la Subgerencia de Tesorería gestiona eficientemente la venta de activos financieros, mientras que el 23.68% respondieron todo lo contrario y el 10.53% no opinan, haciendo un total del 100%.

**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que el personal que labora en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción realiza una adecuada venta de activos financieros.

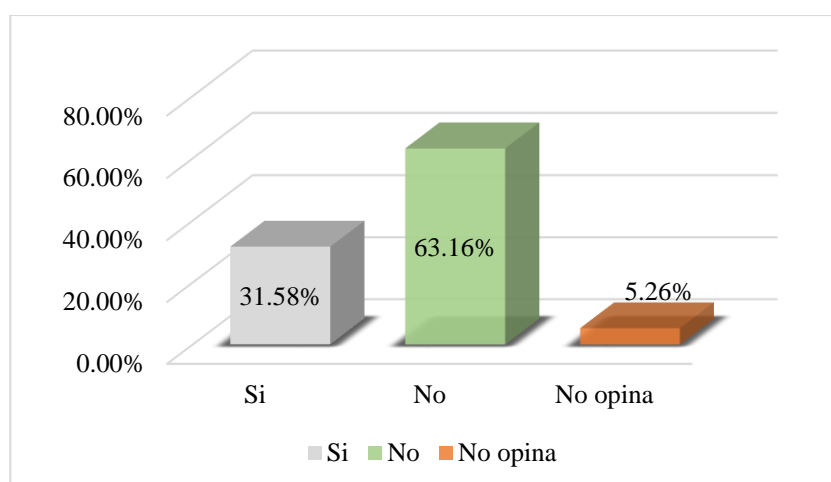
**c) Dimensión: Gestión de Pago**

18. ¿Dentro de la Subgerencia de Tesorería el manejo de las transferencias es adecuado bajo los lineamientos del Sistema de Tesorería?

*Tabla 22: Adecuado manejo de transferencias*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	12	31,58	31,58
	No	24	63,16	94,74
	No opina	2	5,26	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 20. Adecuado manejo de transferencias*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 22.

**Análisis e interpretación:** La tabla 22 y figura 20, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 63.16% de la población encuestada manifestaron que la Subgerencia de Tesorería maneja adecuadamente las transferencias bajo los lineamientos del Sistema de Tesorería, mientras que el



31.58% respondieron todo lo contrario y el 5.26% no opinan, haciendo un total del 100%.

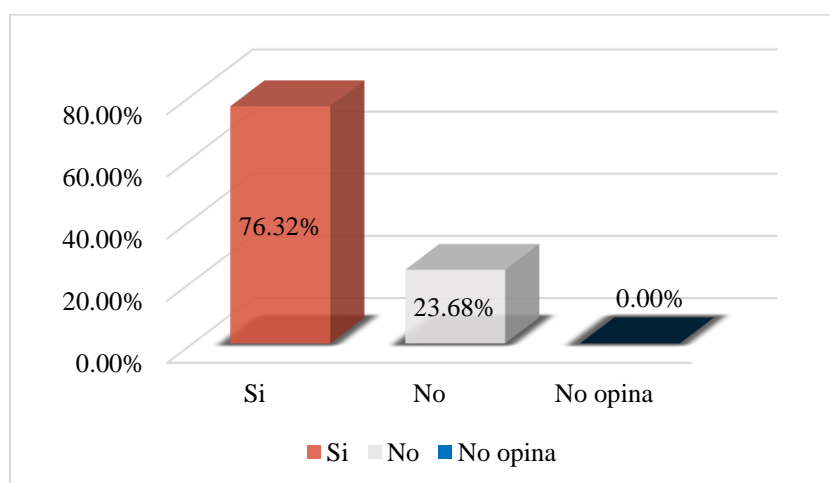
**Conclusión:** El resultado que permite afirmar que existe un adecuado manejo de las transferencias los mismos que se encuentran supeditados bajo la normatividad vigente.

19. ¿La Subgerencia de Tesorería realiza las adquisiciones de activos financieros y no financieros?

*Tabla 23: Adquisición de activos financieros y no financieros*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	29	76,32	76,32
	No	9	23,68	100,0
	No opina	0	0,0	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 21. Adquisición de activos financieros y no financieros.*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 23.

**Análisis e interpretación:** La tabla 23 y figura 21, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 76.32% de la población encuestada manifestaron que la Subgerencia de Tesorería realiza la adquisición de activos financieros y no financieros, mientras que el 23.68% respondieron todo lo contrario, haciendo un total del 100%.

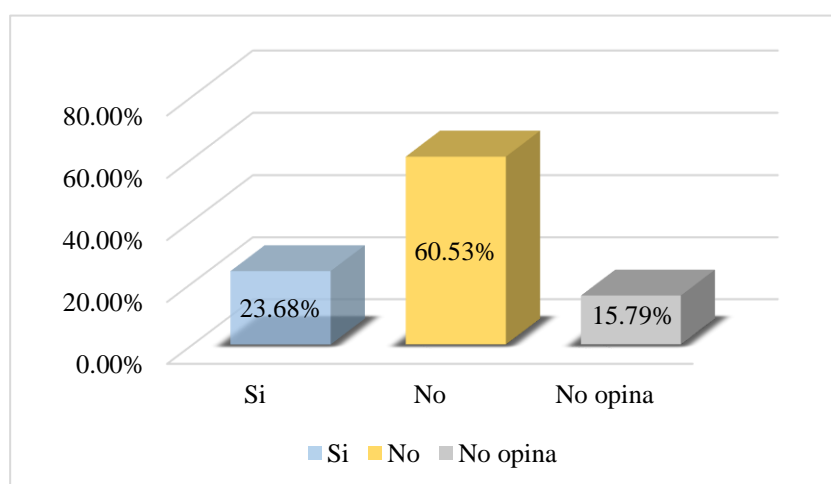
**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que si se realizan la adquisición de activos financieros y no financieros los mismos que permiten cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en los planes.

20. ¿La gestión de las obligaciones y pagos fue adecuada dentro de la Subgerencia de tesorería?

*Tabla 24: .Adecuada gestión de obligaciones de pago*

		Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	9	23,68	23,68
	No	23	60,53	84,21
	No opina	6	15,79	100,0
	Total	38	100,0	

Nota. Fuente: Encuesta de la investigación. Los autores.



*Figura 22. Adecuada gestión de obligaciones de pago*

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 24.

**Análisis e interpretación:** La tabla 24 y figura 22, muestra los resultados de la encuesta en el cual se observa que el 60.53% de la población encuestada manifestaron que es adecuada la gestión de las obligaciones y pagos dentro de la Subgerencia de Tesorería, mientras que el 23.68% respondieron todo lo contrario y el 15.79% no opinan, haciendo un total del 100%.

**Conclusión:** Resultado que permite afirmar que el los pagos y obligaciones contraídas por la Municipalidad Provincia de Concepción son adecuadas.

### 4.3 Contrastación de las Hipótesis

#### 4.3.1 De la Hipótesis General.

Para la contrastación de las hipótesis se efectuó la prueba de Chi Cuadrado, lo cual se demuestra mediante los pasos seguidos según el procedimiento señalado en la metodología.

**a. ( $H_0$ ) Hipótesis nula.**

El Control Estratégico no influye en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

**b. ( $H_1$ ) - Hipótesis alterna.**

El Control Estratégico si influye en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

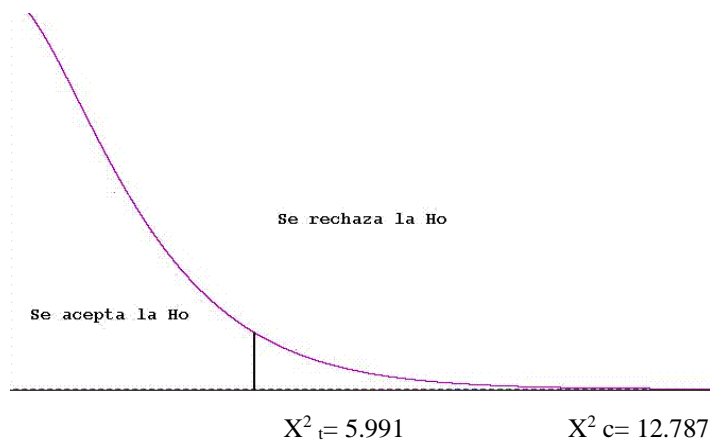
**c. Nivel de significancia.**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor es  $X^2_{t(K-1), (r-1) gl} = 5.991$

**d. Se ha calculado la prueba estadística con la fórmula siguiente.**

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 12.787$$

**e. Toma de decisiones**



*Figura 23. Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis general*  
 Nota. Fuente: Prueba desarrollada en SPSS.V22

Comentario:

Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna cuyos valores se aprecia en la figura 22; concluyendo a su vez que efectivamente “El Control Estratégico *si* influyen favorablemente en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016”.

#### **4.3.2 De la Primera Hipótesis Específica.**

Para la contrastación de las hipótesis se hizo la prueba de Chi Cuadrado, lo cual se demuestra mediante los pasos seguidos en base al procedimiento señalado en la metodología.

##### ***a. (Ho) - Hipótesis nula.***

El Control Estratégico no influye en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

**b. ( $H_1$ ) - Hipótesis alterna.**

El Control Estratégico influye en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

**c. Nivel de significancia**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor es  $X^2_{t(K-1), (r-1) gl} = 9.488$ .

**d. Se ha calculado la prueba estadística con la fórmula siguiente.**

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei = 10.878$$

**e. Toma de decisiones.**

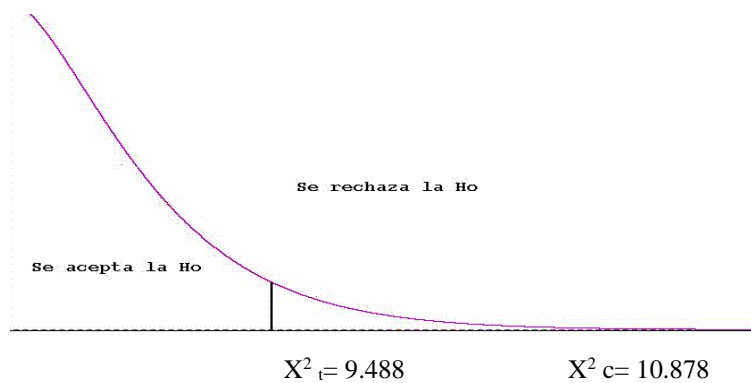


Figura 24. Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis específica 1  
Nota. Fuente: Prueba desarrollada en SPSS.V22

**Comentario:** Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna cuyos valores se aprecia en la figura 23; concluyendo a su vez que efectivamente “El Control Estratégico si influyen de manera favorable en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016”.

### 4.3.3 De la Segunda Hipótesis Específica.

#### a. ( $H_0$ ) - Hipótesis nula.

El el Control Estratégico no permite mejorar de manera óptima la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

#### b. ( $H_1$ ) - Hipótesis alterna.

El Control Estratégico permite mejorar de manera óptima la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

#### c. Nivel de significancia.

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor es  $X^2_{t(K-1), (r-1) gl} = 3.841$

#### d. Se ha calculado la prueba estadística con la fórmula siguiente.

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 5.637$$

#### e. Toma de decisiones.

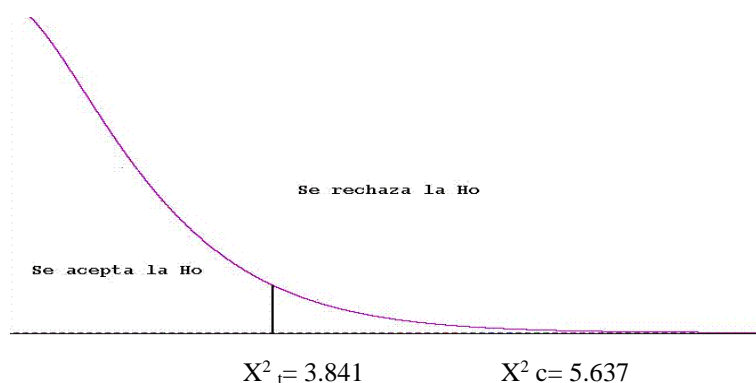


Figura 25. Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis específica 2  
Nota. Fuente: Prueba desarrollada en SPSS.V22

**Comentario:** Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna cuyos valores se aprecia en la figura 24; concluyendo a

su vez que efectivamente “El Control Estratégico si permite mejorar de manera óptima la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016”.

#### 4.3.4 De la Tercera Hipótesis Específica.

##### a. (H<sub>0</sub>) - Hipótesis nula.

El Control Estratégico no optimiza eficazmente la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

##### b. (H<sub>1</sub>) - Hipótesis alterna.

El Control Estratégico optimiza eficazmente la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.

##### c. Nivel de significancia.

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor es  $X^2_{t(K-1), (r-1)} = 5.991$ .

##### d. Se ha calculado la prueba estadística con la fórmula siguiente.

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 11.098$$

##### e. Toma de decisiones.

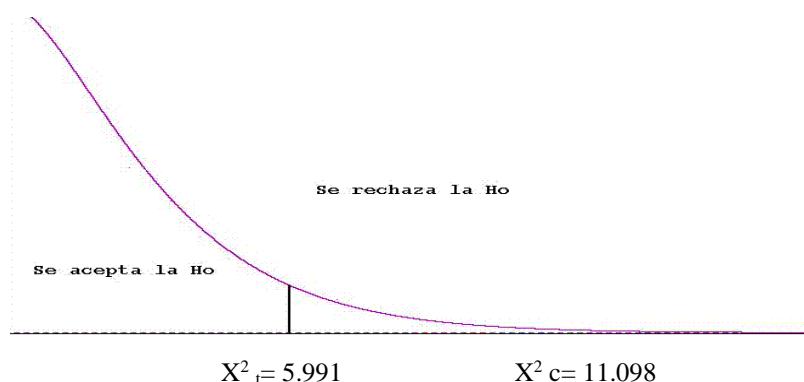


Figura 26. Prueba de Chi cuadrado - Contrastación de la hipótesis específica 3  
Nota. Fuente: Prueba desarrollada en SPSS.V22

**Comentario:** Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna cuyos valores se aprecia en la figura 23, concluyendo a su vez que efectivamente “El Control Estratégico si permite optimizar eficazmente la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.”



## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1 Discusión de Resultados**

El trabajo de investigación muestra las consecuencias del estudio y la discusión de los resultados es de vital importancia para la Subgerencia de Tesorería, toda vez que ayudará a mejorar la gestión administrativa y así poder lograr una gestión eficiente y transparente. Es así, que encontramos un amplio marco teórico de los conceptos básicos del control estratégico y la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, y es como sigue:

##### **5.1.1 Control Estratégico**

Por su parte Martínez (2014) señala que “es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad”, que permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el cual promueve la comprensión de la problemática, siempre y

cuando el planeamiento estratégico, son acciones y procesos muy diferente de poder comprender.

Por tanto, el control estratégico, es un conjunto de acciones que se basa en el plan estratégico que está involucrado por un conjunto de normas y disposiciones reglamentarias, cuyo propósito es influir en los resultados del Planeamiento, por ello se establece puntos estratégicos que mide el nivel de congruencia y avance hacia los objetivos y metas, el uso eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, y la fiabilidad de la información real de la entidad para la acertada toma de decisiones que establecen los ajustes del plan operativo a corto plazo y del plan estratégico a largo plazo.

De acuerdo a Servitje (2014), señala que *“es un tipo de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica”*, para garantizar el adecuado funcionamiento de las acciones que está enfocado en optimizar los resultados planeados a largo del proceso de administración estratégica.

Por tanto, *“establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación”*.

Guerras & Navas (2012) Sostienen que el control estratégico *“constituye la última etapa del proceso de dirección estratégica y se puede considerar como un tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento”*.

En el control estratégico, se realiza el análisis de los hechos sucedidos que tiene como fin la identificación de la problemática relacionada al logro de los objetivos estratégicos, la evaluación de sus causas y efectos para bosquejar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha de la empresa. Por tanto, el plan estratégico es el conjunto de principios que ayuda a solucionar los problemas de acuerdo al área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias básicas para su aplicación.

Según Calvo (2012) menciona que *“es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan”*. Por cuanto determina puntos estratégicos de referencia para medir el nivel de congruencia y avance hacia el logro de las metas, el uso eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, con la información real de la empresa para la oportuna toma de decisiones estratégicas.

Según Chiavenato, I. (2009, p.349) señala que el control estratégico, denominado control organizacional, *“se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético”*. Por tanto, tiene dos aspectos importantes: corregir las debilidades o errores existentes, tanto en la fase de planeación y ejecución, para aplicar las medidas correctivas que ameriten solución, con el fin de superar y prevenir los riesgos existentes, por lo cual el control utiliza medios precisos para que se evita en el futuro.

Por tanto, nuestra propuesta es que el control estratégico *“debe establecer en el presente una guía cualitativa y cuantitativa, tanto para el logro del objetivo estratégico de la organización considerada como un todo”*. Este modelo está

enfocado al futuro que inicia de dos aspectos importantes propios del sistema de control: la norma y los límites, procedimientos y mecanismos de alerta y autocontrol y la *efectividad* en el cumplimiento de lo que realmente le conviene a la empresa o entidad.

### **5.1.2 Gestión Administrativa**

Según Louffat (2012) indica que *“es un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo”*. En comparación del sistema, el proceso incluye aspectos necesarios de interdependencias que llevan a un resultado comun.

Por tanto, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar tanto los recursos de personal como de capital de una organización, así como sus infraestructuras y medios técnicos, cuyo objetivo es alcanzar las metas definidas por la organización.

De acuerdo a Belén & Delgado (2008) mencionan que *“es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una entidad”*, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Según Calvo (2012) precisa que *“es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una entidad, es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una entidad”*.

Por tanto, existen cuatro elementos básicos que están relacionados con la gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Recursos Humanos, Dirección y Control.

La Municipalidad Provincial de Concepción, es una entidad pública de derecho público, sujeta a la normatividad del sector público, establece el Plan operativo institucional, direccionado a la prestación de servicios eficientes de calidad y útil a la población de Concepción. La gestión administrativa, es muy importante en una organización, ya que son procesos por los cuales se orienta y previene el uso de los recursos para cumplir una meta, un fin, un objetivo de una organización, obtenidas por la secuencia de actividades y un tiempo requerido.

La gestión administrativa se sustenta en las normas dispuestas por el gobierno, y éstas deben ser implementadas por los responsables de la administración del gobierno local, con el fin de agilizar el proceso de la información, ya que es una estrategia que genera valor de manera continua, fomentando la adaptación de los cambios expuestos por el entorno, sin dejar de satisfacer las necesidades más exigentes de la población; porque al hacer una mala gestión, ocasionaría graves problemas en una entidad; por ello, mejorar la gestión administrativa significa mejorar sus habilidades directivas.

Tal es así, que los logros alcanzados en una entidad permitirán conocer a través del trabajo, que la mayoría de entidades carecen de las herramientas normativas de gestión, por carecer de información, planificación, procedimientos, comunicación, dirección y capacitación, que deberían estar considerados dentro de los planes y programas de la Municipalidad.

Por tanto, nuestra propuesta para mejorar la gestión administrativa es que una buena planificación aporta una serie de beneficios muy importantes para la lograr que la entidad sea más eficaz, rentable y productiva, por eso es necesario efectuar acciones como: “gestionar por procesos, modernizar todo aparato productivo, innovar, capacitar personal, organizar el tiempo, poner en marcha los planes de comunicación estratégica y poner en práctica una buena política financiera de la entidad”.

Propuesta que coincide con lo que estipula el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Concepción 2016-018, en la cual se considera, en objetivo estratégico 3: Promover la transparencia en la gestión pública local, cuyo propósito es estratégico esta considerado en el ítem 3.10 Captar las diferentes fuentes de ingresos de la municipalidad; determinando las acciones estratégicas de este propósito, en 3.10.1 Mantiene el nivel adecuado de disponibilidad de fondos que asegure la atención de las provisiones correspondientes, en relación a los ingresos y egresos; 3.10.2 Ejecuta los pagos que configuran el flujo de fondos, así como la custodia de los mismos, en función a las normas de procedimiento de pagos del tesoro público y otras disposiciones legales pertinentes.

Todas estas acciones estratégicas básicas y necesarias, que se describen de la operación básica que a continuación se describen:

## 1. DATOS DEL PROCEDIMIENTO

### 1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

APERTURA DEL FONDO FIJO DE LA CAJA CHICA.

### 1.2. CÓDIGO: PT – 001

### 1.3. FINALIDAD

Autorizar la apertura del Fondo Fijo para Caja Chica, al inicio de cada Ejercicio Presupuestal.

#### 1.4. BASE LEGAL

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General y sus modificatorias.
- Ordenanza N° 026-2016-MPC, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad.

#### 1.5. REQUISITOS

Resolución de Alcaldía.

#### 1.6. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

Paso	Descripción	Cargo	Tiempo Efectivo (minutos)
Subgerencia de Tesorería			
1	Elabora Informe Técnico y Proyecto de Resolución de Alcaldía de Apertura de Caja chica y deriva a Jefe de Oficina.	Encargada de Caja Chica	120
2	Revisa Informe Técnico y Proyecto de Resolución de Alcaldía y pone V°B°.	Jefe de Subgerencia	60
3	Elabora Informe Jefatural, coordina con la Gerencia Administración y Finanzas y la Oficina de Secretaría General, para la firma del Proyecto de Resolución	Jefe de Subgerencia	30
4	Dispone la remisión del Informe Jefatural y Proyecto de Resolución de Alcaldía a la Gerencia de Administración y Finanzas,	Jefe de Subgerencia	30
5	Registra y remite Proyecto de Resolución a la Gerencia de Administración y Finanzas.	Asistente Administrativo	05
Gerencia de Administración Finanzas			
6	Revisa pone visto y remite Informe y Proyecto de Resolución a la Gerencia de Asuntos Jurídicos para el visto correspondiente,	GAF	60
Gerencia de Asuntos Jurídicos			
7	Revisa, pone V°B° y deriva la Gerencia de Administración y Finanzas.	GAF	40
Gerencia de Administración Finanzas			
8	Revisa y dispone remitir Informe y Proyecto de Resolución a la Oficina de Secretaría General para la firma correspondiente.	GAF	15
Oficina de Secretaría General			
9	Recibe, revisa y eleva Resolución a la Alcaldía para la Firma y aprobación.	OSG	60
10	Registra, numera y Notifica la Resolución de Alcaldía, a la Gerencia de Administración y Finanzas y a la Subgerencia de Tesorería.	OSG	10
Subgerencia Tesorería			
11	Recibe Resolución y deriva a Jefe de Subgerencia.	Asistente Administrativa	05
12	Toma conocimiento y deriva a Encargada de Caja Chica, para las acciones pertinentes.	Jefe de Subgerencia	10
13	Elabora Informe solicitando Apertura de Caja Chica a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, con copia de Resolución.	Encargada de Caja Chica	60

14	Revisa y firma Informe, disponiendo su remisión a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Jefe de Subgerencia	10
15	Remite documentación a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática.	Asistente Administrativa	05
Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática			
16	Atiende solicitud de Apertura de Caja Chica y remite a Subgerencia de Tesorería.	GPPeI	120
Subgerencia de Tesorería			
17	Recibe, registra documentación y deriva a Jefe Subgerencia.	Asistente Administrativa	05
18	Toma conocimiento y deriva a Encargada de Gastos para la Orden de Giro.	Jefe de Subgerencia	10
19	Recibe documentación y tramita.	Encargada de Gastos	60
TOTAL			715

#### 1.7. INSTRUCCIONES

No se ha considerado instrucciones para el siguiente procedimiento.

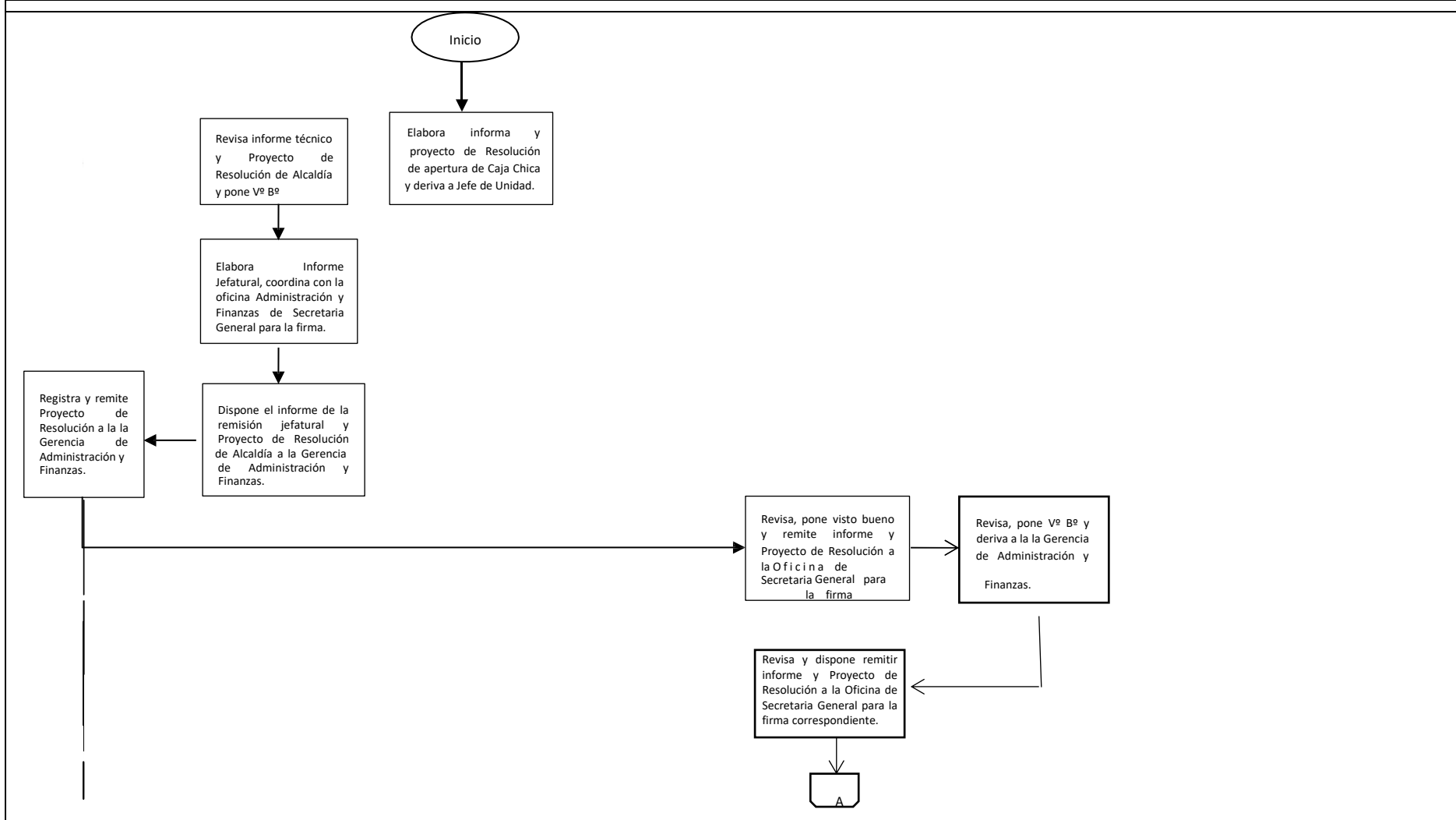
#### 1.8. DURACIÓN

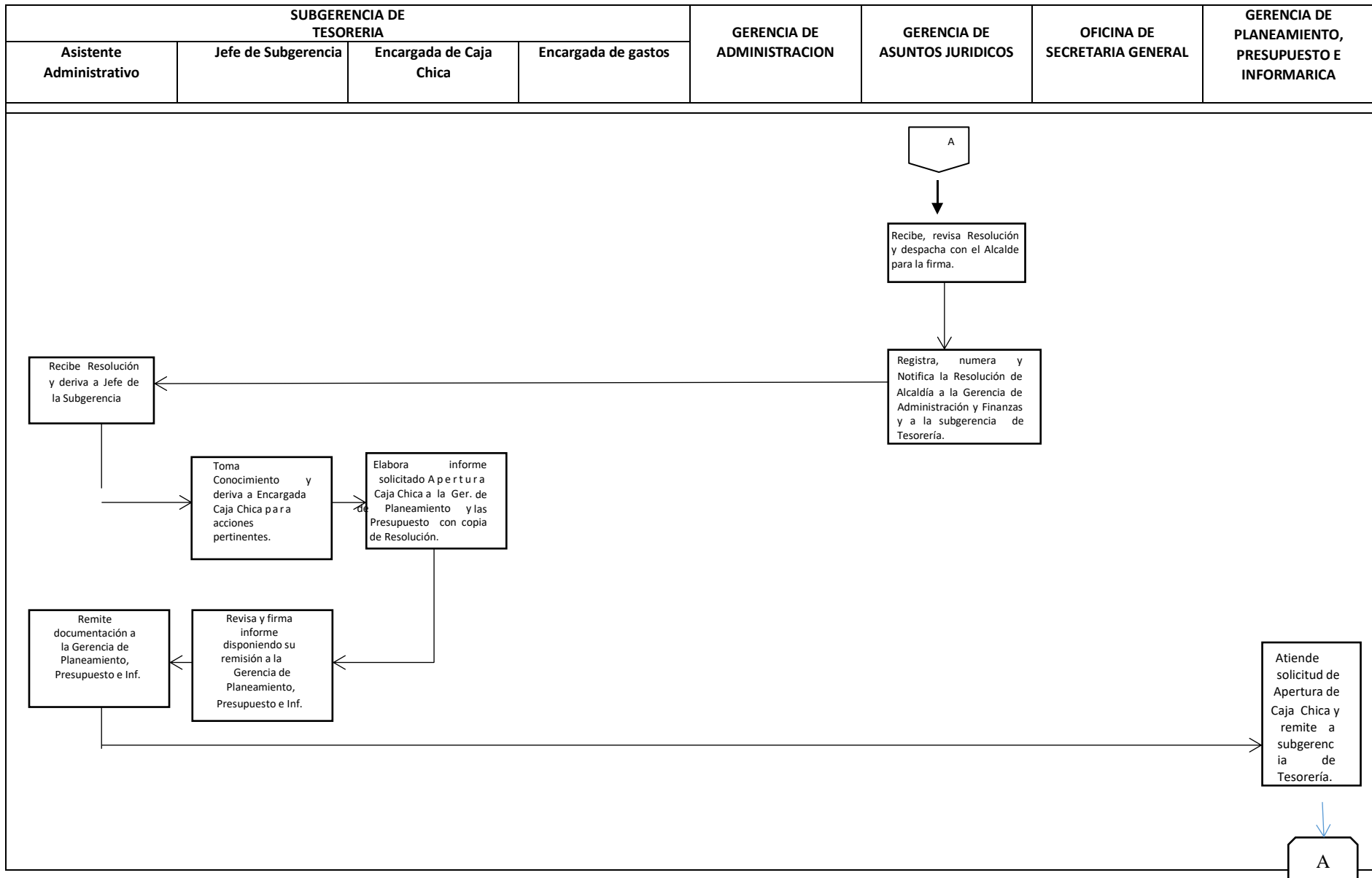
El Tiempo Total estimado de duración del procedimiento es de 11 horas y 55 minutos.

#### 1.9. DIAGRAMA

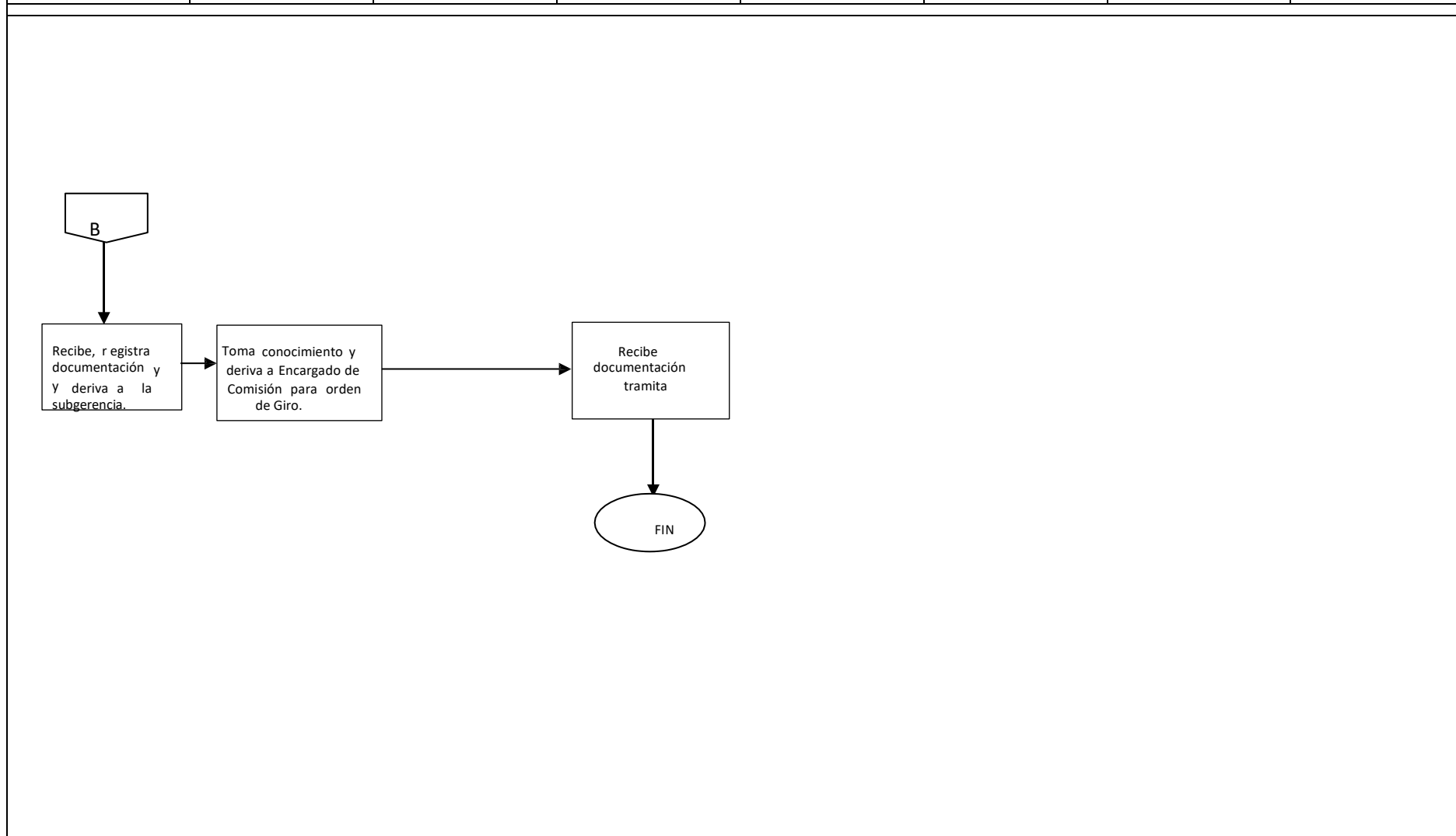


<b>SUBGERENCIA DE TESORERIA</b>				<b>GERENCIA DE ADMINISTRACION</b>	<b>GERENCIA DE ASUNTOS JURIDICOS</b>	<b>OFICINA DE SECRETARIA GENERAL</b>	<b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INFORMATICA</b>
<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Jefe de Subgerencia</b>	<b>Encargada de Caja Chica</b>	<b>Encargada de gastos</b>				





<b>SUBGERENCIA DE TESORERIA</b>				<b>GERENCIA DE ADMINISTRACION</b>	<b>GERENCIA DE ASUNTOS JURIDICOS</b>	<b>OFICINA DE SECRETARIA GENERAL</b>	<b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INF.</b>
<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Jefe de Subgerencia</b>	<b>Encargada de Caja Chica</b>	<b>Encargada de gastos</b>				



## 1. DATOS DEL PROCEDIMIENTO

### 1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

REEMBOLSO DE CAJA CHICA.

### 1.2. CÓDIGO: PT – 002

### 1.3. FINALIDAD

Gestionar el reembolso de la Caja Chica.

### 1.4. BASE LEGAL

- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27444 - Ley de Procedimiento Administrativo General y sus modificatorias.
- Ordenanza N° 026-2016-MPC que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad.

### 1.5. REQUISITOS

Vales Provisionales, vales de Movilidad, Facturas, Boletas sustentadas.

### 1.6. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

Pasos	Descripción	Cargo	Tiempo Efectivo (minutos)
	Subgerencia de Tesorería		
1	Revisa las facturas y boletas de venta de sustento de la Caja Chica.	Encargado de Caja Chica	60
2	Cuando tiene una cantidad de 40% y 60% de Facturas y Boletas de Venta por rendir, solicita Rembolso, elabora Registro en el Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA) con las partidas Presupuestales y Contables.	Encargado de Caja Chica	30
3	Elabora Informe e imprime Reporte en el SIGA, verificando que la información esté acorde con las partidas presupuestales y contables y deriva a Jefe de Subgerencia.	Encargado de Caja Chica	60
4	Revisa y firma documentos y dispone su remisión a la Unidad de Contabilidad, para control previo.	Jefe Subgerencia	30
5	Registra y deriva documentos a la Subgerencia de Contabilidad.	Asistente Administrativa	05
	Oficina de Contabilidad		
6	Recepciona comprobantes, efectúa control previo y devuelve a la Oficina de Tesorería con el V°B°	Subgerencia Contabilidad	60
	Subgerencia de Tesorería		
7	Recepciona registra los documentos y deriva a jefe de Subgerencia.	Asistente Administrativa	05
8	Toma conocimiento y deriva a encargada de Caja Chica, para las acciones pertinentes.	Jefe de Subgerencia	05
9	Imprime Reporte del SIGA y elabora Informe solicitando <u>habilitación y certificación presupuestal</u> .	Encargado de Caja Chica	10
10	Revisa y firma Informe, disponiendo su remisión a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática.	Jefe de Subgerencia	05
11	Registra y remite Informe a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática.	Asistente Administrativa	05

	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática		
12	Revisa y atiende requerimiento de Reembolso de Caja Chica.	GPPeI	120
	Subgerencia de Tesorería		
13	Recibe, registra y deriva a Jefe de Subgerencia.	Asistente Administrativa	05
14	Autoriza el giro de la Orden de Pago y lo deriva a la Subgerencia de Contabilidad.	Jefe Subgerencia	30
15	Gira Orden de Pago y entrega a Asistente para su remisión a la Oficina de Contabilidad.	Encargada de Gastos	10
16	Remite documentación a la Oficina de Contabilidad.	Asistente Administrativa	05
	Subgerencia de Contabilidad		
17	Recibe, revisa documentos, efectúa afectación patrimonial y remite a la Subgerencia de Tesorería.	Subgerencia Contabilidad	60
	Subgerencia de Tesorería		
18	Recibe, registra y deriva a Jefe de Subgerencia.	Asistente Administrativa	05
19	Toma conocimiento y deriva para giro de cheque.	Jefe de Subgerencia	15
20	Revisa documentación e inicia el proceso para el giro de cheque de reembolso de la Caja Chica.	Encargada de Gastos	15
	TOTAL		540

#### 1.7. INSTRUCCIONES

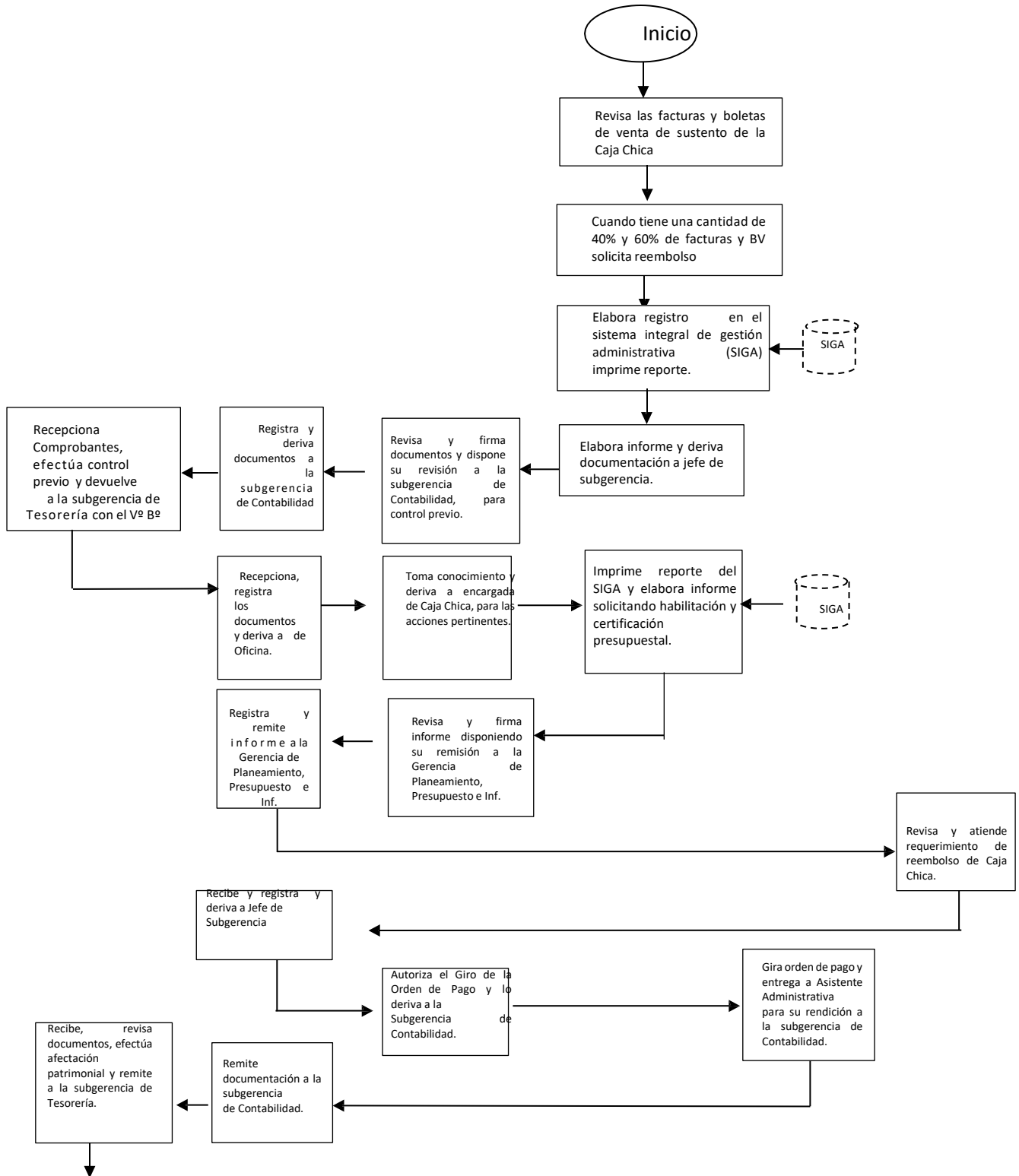
No se ha considerado instrucciones para el siguiente procedimiento.

#### 1.8. DURACIÓN

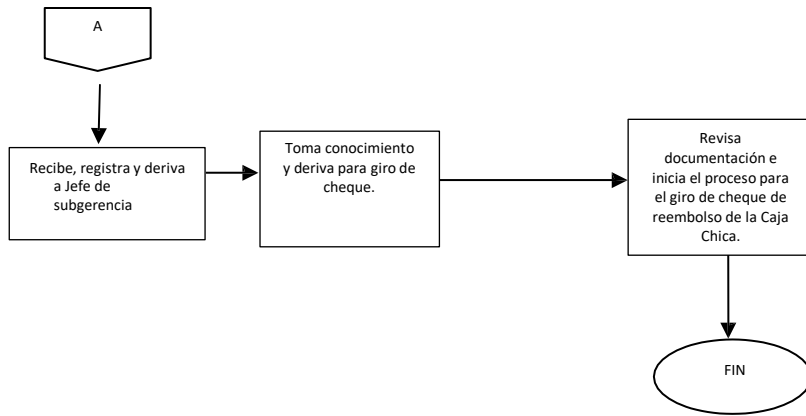
El Tiempo Total estimado de duración del procedimiento es de 9 horas.

#### 1.9. DIAGRAMA

OFICINA DE CONTABILIDAD	SUBGERENCIA DE TESORERIA			GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INF.
	Asistente Administrativo	Jefe de Subgerencia	Encargado de Caja Chica	



OFICINA DE CONTABILIDAD	SUBGERENCIA DE TESORERIA			GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INF.
	Asistente Administrativo	Jefe de Subgerencia	Encargado de Caja Chica	



## 1. DATOS DEL PROCEDIMIENTO

### 1.2. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

PAGO A PROVEEDORES Y OTROS.

### 1.3. CÓDIGO: PT – 003

### 1.4. FINALIDAD

Efectuar el Pago correspondiente por el concepto o razón respectiva.

### 1.5. BASE LEGAL

- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades. Ley N° 27444
- Ley de Procedimiento Administrativo General y sus modificatorias.
- Ordenanza N° 026-2016-MPC que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad.

### 1.6. REQUISITOS

- Comprobantes de Pago, Cheques.
- Retenciones debidamente autorizadas.

### 1.7. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

Pasos	Descripción	Cargo	Tiempo Efectivo (minutos)
	Subgerencia de Contabilidad		
1	Deriva Orden de Pago a la Subgerencia de Tesorería para fines.	Subgerencia Contabilidad	10
	Subgerencia de Tesorería		
2	Recibe y registra Órdenes de pago y deriva a Jefe de Oficina.	Asistente Administrativa	05
3	Toma conocimiento y deriva a Encargada de Gastos para la atención de las Órdenes de pago.	Jefe de Subgerencia	10
4	Recibe y revisa órdenes de Pago.	Encargada de Gastos	05
5	Programa las Orden de pago, según los ingresos recaudados y calendario de pagos	Encargada de Gastos	60
6	Gira Sos Cheques y emite Comprobante de Pago.	Encargada de Gastos	60
7	Procede a girar en el SIAF.	Encargada de Gastos	60
8	Deriva los cheques a jefe de la Subgerencia (siempre y cuando esté aprobado en el SIAF).	Encargada de Gastos	10
9	Recibe y revisa documentación y deriva para las firmas correspondientes a la Gerencia de Administración y Finanzas y la Subgerencia de Contabilidad.	Jefe de Subgerencia	30
	Gerencia de Administración v Finanzas		
10	Revisa, firma Comprobante de Pago y deriva a la Subgerencia de Tesorería.	GAF	30
	Subgerencia de Tesorería		



11	Deriva Comprobante de Pago para firma a la Subgerencia de Contabilidad.	Subgerencia Contabilidad	05
	Subgerencia de Contabilidad		
12	Revisa, firma y deriva Comprobantes de Pago a la Subgerencia de Tesorería	Subgerencia Contabilidad	30
	Subgerencia de Tesorería		
13	Deriva comprobantes de pago y cheques a Encargada de Pagos, una vez que estos están con las firmas respectivas.	Jefe de Subgerencia	10
14	Recibe los Comprobantes de Pago y Cheques y procede al pago correspondiente según corresponde.	Encargada de Pagos	120
TOTAL			445

#### 1.8. INSTRUCCIONES

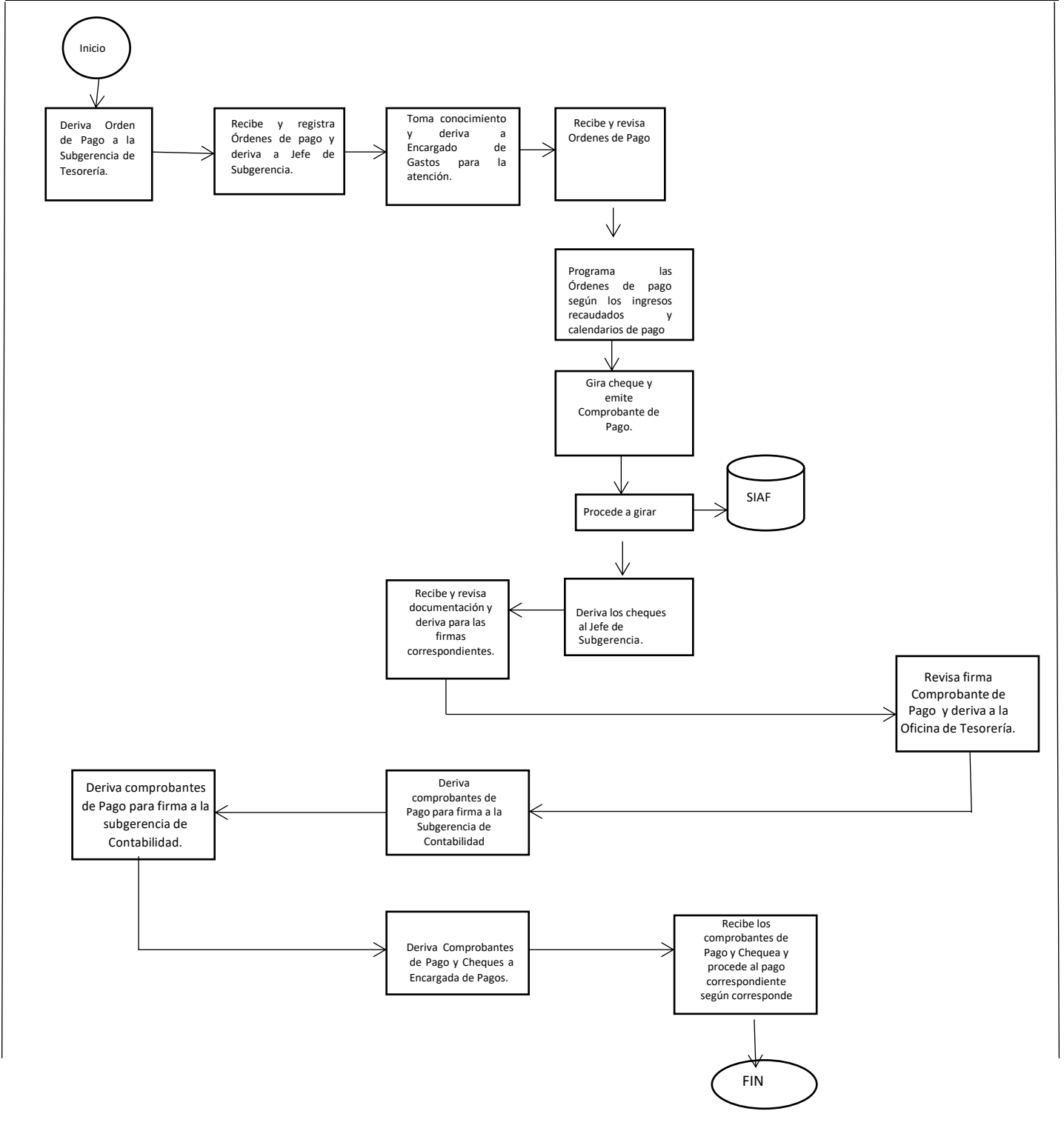
No se ha considerado instrucciones para el siguiente procedimiento.

#### 1.9. DURACIÓN

El Tiempo Total estimado de duración del procedimiento es de 7 horas y 25 minutos.

#### 1.10. DIAGRAMA

SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD	SUBGERENCIA DE TESORERIA			GERENCIA DE ADMINISTRACION
	Asistente Administrativo	Jefe de Subgerencia	Encargado de gastos	



## 1. DATOS DEL PROCEDIMIENTO

### 1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

PREPARACIÓN DE POSICIÓN BANCARIA.

### 1.2. CÓDIGO: PT – 004

### 1.3. FINALIDAD

Determinar el flujo de caja diario

### 1.4. BASE LEGAL

- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27444 - Ley de Procedimiento Administrativo General y sus modificatorias.
- Ordenanza N° 026-2016-MPC que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad.

### 1.5. REQUISITOS

Información de Bancos.

### 1.6. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

Pasos	Descripción	Cargo	Tiempo Efectivo (Minutos)
Subgerencia de Tesorería			
1	Accede a todas las cuentas bancarias de la Municipalidad, para obtener los saldos (Accede a las cuentas de los Bancos.	Técnico Administrativo	60
2	Registra diariamente los saldos en los libros auxiliares.	Técnico Administrativo	10
3	Elabora informe de posición bancaria con los saldos de los libros (se totaliza por sotes).	Técnico Administrativo	20
4	Emite informe de Posición Bancaria	Técnico Administrativo	03
5	Adjunta la información de Ingresos y Egresos.	Técnico Administrativo	02
6	Entrega a Jefe de Oficina.	Técnico Administrativo	05
7	Revisa y visa Informe y deriva Asistente Administrativa,	Jefe Subgerencia	20
8	Entrega una copia de la Posición Bancaria al Girador.	Asistente Administrativo	05
9	Registra y remite información a Alcaldía, Gerencia Municipal, a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, Gerencia de Administración y Finanzas y a la Oficina de Contabilidad.	Asistente Administrativo	10
Unidades Orgánicas			
10	Repcionan Informe y sellan cargo.	AL/GM / GPPeI / Gaf, OC	20
Subgerencia de Tesorería			
11	Archiva Cargo.	Asistente Administrativa	05
TOTAL			160

1.7. INSTRUCCIONES

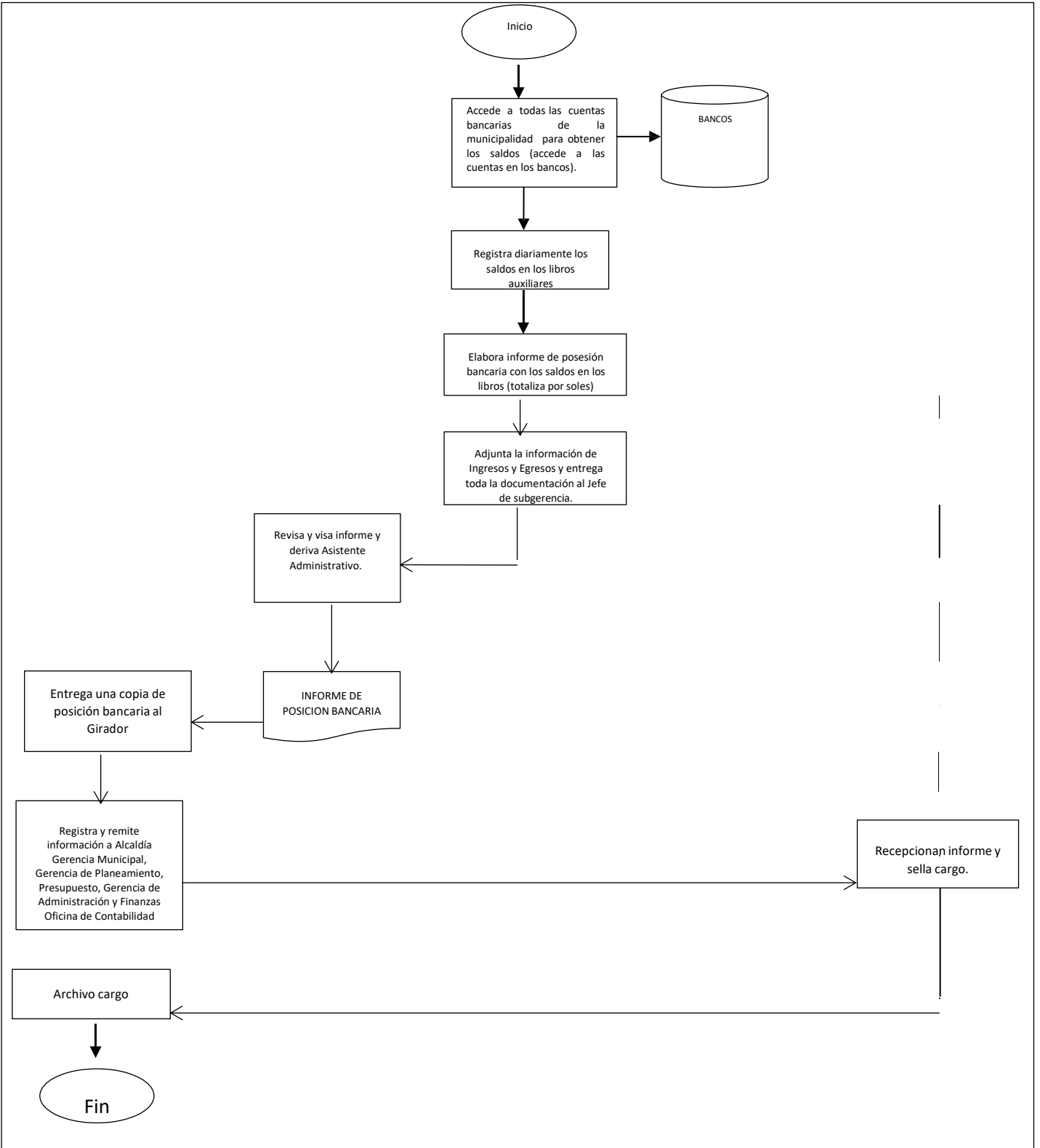
No se ha considerado instrucciones para el siguiente procedimiento

1.8. DURACION

El Tiempo Total estimado de duración del procedimiento es de 2 horas y 40 minutos.

1.9. DIAGRAMA

SUBGERENCIA DE TESORERIA			UNIDADES ORGANICAS (AI/GM/GPPeI/GAF/OC)
Asistente Administrativo	Jefe de Subgerencia	Técnico Administrativo	



## 1. DATOS DEL PROCEDIMIENTO

### 1.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

RECAUDACIÓN DIARIA DE INGRESOS EN la CAJA.

### 1.2. CÓDIGO: OT – 005

### 1.3. FINALIDAD

Efectuar la recaudación diaria de ingresos en caja.

### 1.4. BASE LEGAL

- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General y sus modificatorias.
- Ordenanza N° 026-2016-MPC que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad.

### 1.5. REQUISITOS

Apertura General de Cajas en el Sistema Tributario Municipal.

### 1.6. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

Pasos	Descripción	Cargo	Tiempo Efectivo (Minutos)
	Subgerencia de Tesorería		
1	Apertura de la atención de la Caja.	Cajero	15
2	Cobro de Impuestos u otros a los contribuyentes, emitiendo los Recibos de Pago en el Módulo de Caja (Sistema Tributario Municipal); sella Recibos y coloca V°B°	Cajero	10
3	Cierra operaciones al promediar las 4:00 p.m. contando el efectivo de caja y verifica los movimientos totales del día en el Sistema Tributario Municipal	Cajero	30
4	imprime reportes; - Reporte Resumen de Ingreso por Transacción, - Reporte Detallado de Ingreso por movimiento. - Reporte Detallado de Extornos diario.	Cajero	10
5	Coordina y entrega el dinero en efectivo recaudado para que efectúe el depósito en el Banco y adjunta voucher.	Cajero	30
6	Proceden apersonarse a la Oficina de Tesorería y entregan al responsable de la Caja Central lo recaudo con la documentación sustentatoria.	Cajero	05
7	Recepciona la documentación, procede a realizar el conteo de la recaudación por cajero el cual deberá coincidir con los Reportes Emitidos por el Sistema Tributario Municipal.	Técnico Administrativo	20

8	Realiza el Cierre de Caja y emite los reportes siguientes:	Técnico Administrativo	15
	- Reporte Resumido de la recaudación diaria (Sistema Tributario Municipal). - Reporte de Recaudación diaria (Efectivo y/o Cheque)		
9	Valida el depósito de la Recaudación efectuado (dentro de las 24 horas).	Técnico Administrativo	60
10	Adjunta los voucher de los depósitos al reporte de ingresos emitidos por el Sistema Tributario Municipal.	Técnico Administrativo	10
11	Revisa la documentación emitida: - Recibos de ingreso. - Reporte de extornos, - Reporte resumidos. - Reporte detallados. - Vouchers de ingreso.	Técnico Administrativo	20
12	Efectúa la distribución de los ingresos de acuerdo al reporte por explosión por partidas.	Técnico Administrativo	20
TOTAL			715

### 1.7. INSTRUCCIONES

No se ha considerado instrucciones para el siguiente procedimiento.

### 1.8. DURACIÓN

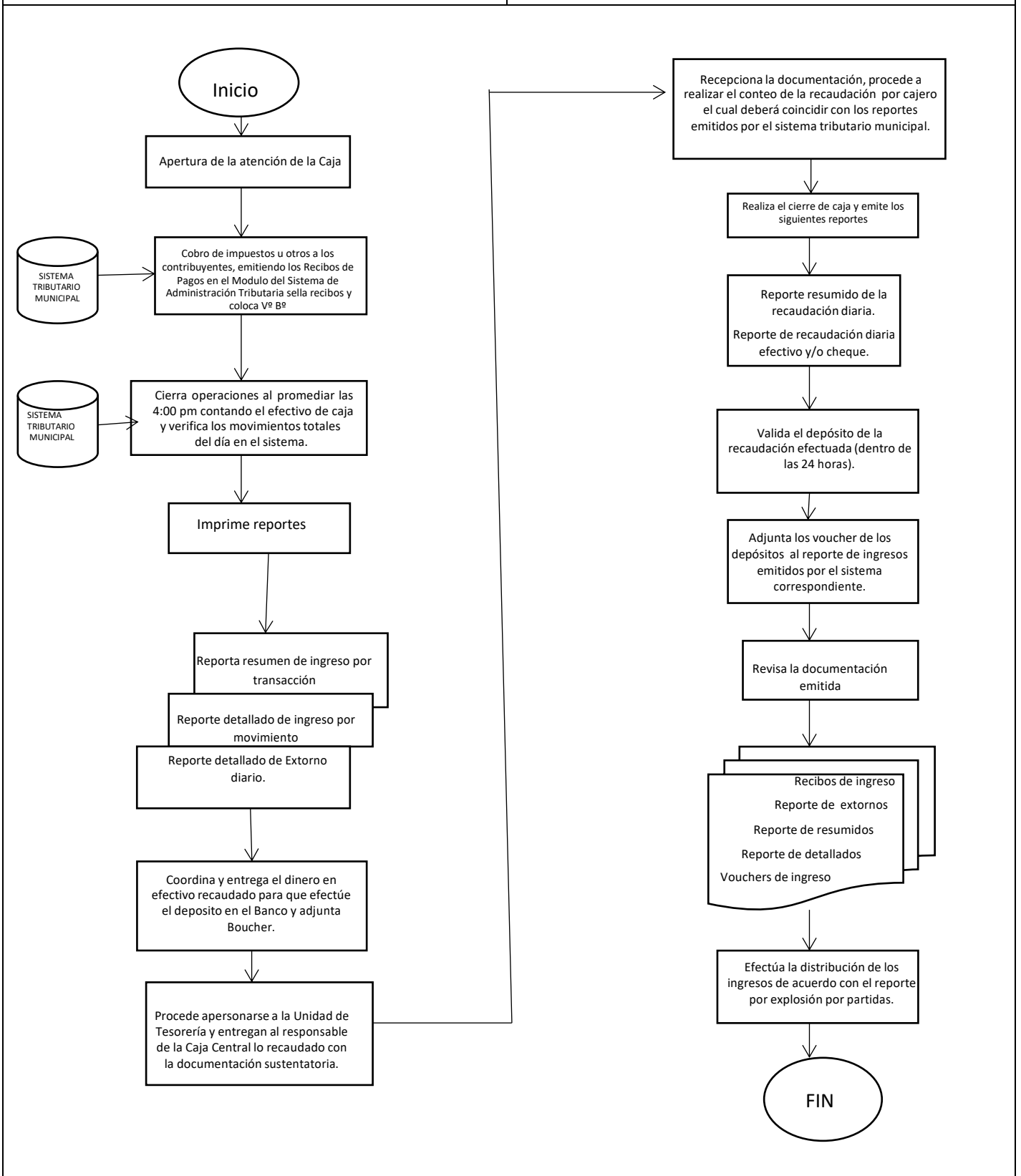
El Tiempo Total estimado de duración del procedimiento es de 11 horas y 55 minutos.

### 1.9. DIAGRAMA

**SUBGERENCIA DE  
TESORERIA**

**Cajero I / Cajero II**

**Técnico Administrativo**





## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que es importante establecer buenos objetivos para el control estratégico que influirá en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, toda vez que debe existir asociación entre los objetivos para la consecución de los resultados previstos en sus planes y programas.
2. Se ha establecido que el control estratégico podrá ayudar óptimamente a la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, debido a que todas las actividades y procesos debe ser planeado con anticipación, nunca surge de manera espontánea o casual, por ello la adopción oportuna de medidas preventivas que permitirá un adecuado control estratégico.
3. Se ha establecido que el control estratégico es apropiada; permite mejorar la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción. Por ello, es importante establecer procedimientos claros, que mantendrá la coherencia de las acciones propias de la gestión administrativa.
4. Se ha establecido que el control estratégico influye favorablemente en la Gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, porque permite mejorar la gestión estratégica a través de la planificación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos institucionales.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es recomendable implementar un modelo de lineamientos de control estratégico en la planificación de la gestión administrativa, con la finalidad de lograr los objetivos previstos en los planes y programas que servirá para regular los ingresos y gastos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, y capacitar constantemente a sus trabajadores, para el cumplimiento de sus funciones que influirá en la gestión administrativa.
  
2. Es recomendable evaluar a través de auditoria, de la planeación, el presupuesto planteados por la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, toda vez que las actividades a efectuarse en un periodo determinado, debe ser planeado oportunamente y no improvisado; por ello, es necesario adoptar medidas preventivas que conducirá a un apropiado control estratégico.
  
3. Es recomendable que los procedimientos utilizados como parte del control estratégico, deben estar debidamente estructurados y enmarcados en el control del cumplimiento para cautelar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción.
  
4. Es recomendable aplicar estrategias de comunicación, a fin de que se socialicen en todos los niveles las diferentes actividades planificadas en el control estratégico, motivando al trabajo en equipo y el compromiso responsable en la ejecución y evaluación de la planificación estratégica institucional a través de los planes operativos anuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfaro, J. (2011). *“Manual de Gestión Municipal”*, Tercera Edición, Lima – Perú. Lima-Peru: "FECAT" E.I.R.L.
- Angulo, E. (18 de Junio de 2014). *Teoría de la probabilidad*.  
<http://es.slideshare.net/joseang91/teoria-de-laprobabilidad-autor-eli-angulo>, Elorbe (1992) com/pe/administración-de-empresas/control-estratégico. Obtenido de <http://es.slideshare.net/joseang91/teoria-de-laprobabilidad-autor-eli-angulo>, Elorbe (1992) com/pe/administración-de-empresas/control-estratégico
- Belen, E., & Delgado, S. (2008). *Gestión Administrativa de Personal*. Editorial S.A. Ediciones Paraninfo.
- Calvo, C. (2012). *Planeamiento estrategico*. Universidad Amricana, Costa Rica.
- Carrasco , F. J. (2011). *“Estudio sobre Implementación de Gestión Administrativa Basada en Procesos en Banco Estado*. Universidad de Chile.
- Carrasco, S. (2008). *“Metodología de la Investigación Científica”*. Edición San Marcos". Lima-Peru: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Manole.
- Cochea , J. L. (2013). *El Control Interno de Bienes y la Gestión Administrativa de la Empresa Municipal de Construcción Vial, periodo 2012-2013*. UIniversidad de Chile.
- De Gregorio, A. (2003). *Introduccion a la Gestión Estratégica*. Universidad de Barcelona: Virtual.
- De Lama, M. A. (2013). *Plan Estratégico para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. Tumbes.
- Deza, J., & Muñoz, S. (2012). *“Metodología de la Investigación Científica”*. . Peru: Cuarta Edición.
- Esteban, M. A. (2016). *Revista General de Informacion y Documentación ISSN. Edición Complutense*.
- Farroñay, P. (2016). *“Gestion Administrativa y Conocimiento de las TIC”*. Revista. . Volumen 3.
- Gajardo, P. (2014). *Propuesta de un Modelo Estratégico de Control de Gestión Aplicado a Deloitte*. UNIVERSIDAD DE CHILE.
- Garcia, J., & Alamo, F. (1993). *La relevancia de los Sistemas de control estratégico para la alta dirección de la empresa*. Barcelona. España.

- Goold, M. (1991). *Control estratégico en la empresa descentralizada*. Revisión de gestión de Sloan,.
- Guerra , L., & Navas, E. (2012). *La Direccion Esrtatégica de la Empresa*. *Unported*.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). “*La Metodología de la Investigación*”. Mexico: Editorial McGraw Hil. 3era Edición.
- Louffat, E. (2012). *Louffat Olivares, Enrique (2012) “La Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Lima-Peru: Esan Ediciones.
- Martínez, C. G. (2014). “*Comercio Electrónico Global y Colaboración*. Mexico.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). “*Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- O’Donnell, K. &. (1990). *Análisis de los Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas*.
- Prieto, M. I. (2012). *La Influencia de la Gestión Administrativa del Área de Presupuesto y la Calidad del Gasto en las Municipalidades del Perú, año 2006-2010*. Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Rousch, C. H., & Ball, B. C. (1980). *El Control de la implementación de la estrategia*. Planificación empresarial.
- Servitje, D. (2014). *La Administración de Proyectos Estrategia en tu Negocio*. *Forbes Staff. Economía y Finanzas* .
- Sotomayor, R. L. (2013). *El Control Estratégico para la Gestión de los Costos Operativos en la Gerencia de Tecnologías de Información del Banco Internacional del Perú*. Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Ley N° 27972 “*La Ley Orgánica de Municipalidades*”.
- Ley N° 28693 “*La Ley General del Sistema Nacional de Tesorería*”, aprobado en el año 2006.
- Normas Generales del Sistema de Tesorería Vigente (R.D. N° 026-2006)
- Ley N° 28112 “*Ley Marco de la Administración Financiera del Estado*”. Diario el peruano – Normas Legales 2002.
- Manual de Organización y Funciones – MOF. Resolución de Alcaldía N° 340-2015-A/MPC, aprobado el 18/12/2015.
- Reglamento de Organización y Funciones – ROF. Resolución de Alcaldía N° 365-2015-A/MPC, aprobado el 21/12/2015.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

"EL CONTROL ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONCEPCIÓN, AÑO 2016".					
PROBLEMA PP:	OBJETIVO OG:	HIPOTESIS HG:	OPERACIONALIZACION		METODOLOGIA
			VARIABLES	DIMENSIONES	
<p>¿De qué manera influye el Control Estratégico en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?</p> <p>PP1 ¿De qué manera el Control Estratégico influyen en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?</p> <p>PP2 ¿De qué manera el Control Estratégico permite mejorar la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?</p> <p>PP3 ¿De qué manera el Control Estratégico optimizan la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016?</p>	<p>Determinar la influencia del Control Estratégico en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p> <p>OE1 Analizar de qué manera el Control Estratégico influyen en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p> <p>OE2 Diagnosticar de qué manera el Control Estratégico permite mejorar la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p> <p>OE3 Determinar de qué manera el Control Estratégico optimizan la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p>	<p>El Control Estratégico influye en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p> <p>HE1 El Control Estratégico influyen de manera favorable en la gestión de liquidez de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p> <p>HE2 El el Control Estratégico permite mejorar de manera óptima la gestión de ingresos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p> <p>HE3 El Control Estratégico optimiza eficazmente la gestión de pagos de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>X.</p> <p><b>CONTROL ESTRATÉGICO</b></p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Y.</p> <p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA A MPC.</b></p>	<p><b>X1: Auditoria</b></p> <p><b>X2: Planeamiento</b></p> <p><b>X3: Presupuesto</b></p> <p><b>Y1: Gestión de liquidez</b></p> <p><b>Y2: Gestión de ingresos</b></p> <p><b>Y3: Gestión de pagos</b></p>	<p><b>Métodos de investigación:</b> <i>Descriptivo.</i></p> <p><b>Tipo de investigación:</b> <i>Aplicada.</i></p> <p><b>Nivel de investigación:</b> <i>Descriptivo.</i></p> <p><b>Diseño de investigación</b> <i>No experimental.</i></p> <p><b>Población</b> Está conformada por 46 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción.</p> <p><b>Muestra</b> Representada por 38 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción.</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:</b></p> <p><b>Técnicas:</b> - Encuestas</p> <p><b>Instrumentos:</b> - Cuestionario</p>

ANEXO 3

CUESTIONARIO

**INTRUCCIONES:**

La presente técnica, tiene por finalidad recopilar información de interés relacionado con el tema de investigación “**EL CONTROL ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONCEPCIÓN, AÑO 2016**”. Al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se detallan, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (x) en el espacio correspondiente. Se le recuerda que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

ITEM	Si	No	No Saben
<b>Control Estratégico – V1</b>			
<b>Auditoria</b>			
1. ¿Cree Usted que la aplicación del control interno influye en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad Provincial de Concepción?			
2. ¿Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo estratégico de la Entidad?			
3. ¿Cree Usted que las actividades en la Subgerencia de Tesorería se vienen desarrollando de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Tesorería?			
4. ¿Se ha implementado las recomendaciones de los auditores internos, como medios para fortalecer los controles internos en la Municipalidad Provincial de Concepción?			
<b>Planeamiento</b>			
5. ¿El planeamiento estratégico se encuentra vinculados con los presupuesto de cada unidad orgánica?			
6. ¿Se realiza un seguimiento y evaluación de los planes operativos para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas por las unidades orgánicas?			
7. ¿Cada unidad orgánica de la Municipalidad cuenta con misiones claros establecidos en el ROF y MOF?			
<b>Presupuesto</b>			
8. El cuadro de necesidades se encuentra articulados las actividades y tareas para cumplir con los objetivos planteados por la Municipalidad Provincial de Concepción?			
9. ¿El presupuesto asignado a cada unidad orgánica permite cumplir con las metas establecidas en cada plan operativo institucional?			
10. ¿Los recursos financieros están programados para cumplir los objetivos estratégicos plasmados en el plan estratégico institucional?			
<b>Gestión Administrativa – V2.</b>			
<b>Gestión de Liquidez</b>			
11. ¿La gestión de los fondos monetarios en la Subgerencia de Tesorería permitió que se cumpliera los objetivos?			
12. ¿La Subgerencia de Tesorería realiza un manejo adecuado del dinero?			
13. ¿Existen elevadas reservas financieras que son administradas por la Subgerencia de Tesorería que permitieron enfrentar situaciones adversas?			
<b>Gestión de Ingresos</b>			
14. ¿La Municipalidad Provincial de Concepción tiene un número elevado de fuentes de financiamiento?			

15. ¿Los ingresos que gestionó la unidad de tesorería permitieron cumplir con los objetivos y las metas que tiene la Municipalidad Provincial de Concepción?			
16. ¿Existen donaciones que benefician los proyectos que tiene la Municipalidad Provincial de Concepción?			
17. ¿La Subgerencia de tesorería gestiona eficientemente la venta de activos financieros?			
<b>Gestión de Pago</b>			
18. ¿Dentro de la Subgerencia de Tesorería el manejo de las transferencias es adecuado bajo los lineamientos del Sistema de Tesorería?			
19. ¿La Subgerencia de Tesorería realiza las adquisiciones de activos financieros y no financieros?			
20. ¿La gestión de las obligaciones y pagos fue adecuada dentro de la Subgerencia de tesorería?			

Fuente. Elaboración propia de los autores.



RESULTADOS DEL CÁLCULO DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1 (NO SABE)                      2 (NO)                      3 (SI)

	P1	P2	P3	P4	P5	A1	P6	P7	P8	P9	P10	A2	P11	P12	P13	P14	P15	A3	P16	P17	P18	P19	P20	A4	T
1	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	2	13	2	3	3	2	3	13	2	2	3	3	2	12	13,00
2	3	3	2	3	2	13	2	3	3	2	3	13	3	2	3	2	3	13	3	2	3	3	2	13	13,00
3	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	2	13	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	2	14	13,75
4	2	3	3	3	2	13	2	3	3	2	3	13	3	3	2	2	3	13	3	2	3	2	2	12	12,75
5	2	2	2	3	2	11	3	2	1	3	2	11	2	3	2	3	1	11	3	2	1	3	2	11	11,00
6	1	3	3	3	2	12	3	2	1	3	3	12	3	2	2	3	2	12	2	2	2	3	1	10	11,50
7	3	2	3	3	2	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	3	11	2	2	2	2	3	11	12,50
8	3	3	2	3	3	14	3	2	3	3	2	13	2	3	2	2	3	12	2	3	2	3	2	12	12,75
9	3	3	2	2	2	12	2	2	3	2	2	11	2	2	2	2	3	11	2	3	2	3	2	12	11,5
10	1	3	3	3	3	13	2	2	3	2	2	11	3	3	2	3	2	13	2	2	3	3	1	11	12,00
11	2	3	3	3	3	14	2	2	3	2	2	11	3	3	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	12,25
12	2	1	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	2	2	2	3	12	3	2	2	2	3	12	12,00
13	1	2	3	3	3	12	3	2	3	2	3	13	3	2	2	2	2	11	2	3	3	3	1	12	12,00
14	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	2	14	2	2	2	2	2	10	3	3	2	3	2	13	12,50
15	3	3	1	3	2	12	3	3	2	3	2	13	2	2	3	2	3	12	2	2	2	3	2	11	12,00
16	3	3	3	3	2	14	2	2	2	3	2	11	2	2	3	1	3	11	2	2	3	2	1	10	11,50
17	3	3	3	3	2	14	2	2	2	3	2	11	2	2	3	2	2	11	2	2	3	2	3	12	12,00
18	3	2	3	3	2	13	1	3	2	3	2	11	2	2	3	2	2	11	2	2	2	3	3	12	11,75
19	1	1	3	3	2	10	2	2	2	3	2	11	2	2	3	2	3	12	3	3	2	3	2	13	11,50
20	3	1	3	3	2	12	2	2	3	3	2	12	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	2	11	11,25
21	3	2	3	2	2	12	2	2	2	2	3	11	2	2	2	3	1	10	3	2	2	3	2	12	11,25

22	3	2	3	2	2	<b>12</b>	2	2	3	2	3	<b>12</b>	2	2	2	2	2	<b>10</b>	2	2	2	2	2	<b>10</b>	11,00
23	3	1	3	3	2	<b>12</b>	3	2	3	2	2	<b>12</b>	2	2	3	2	2	<b>11</b>	2	1	3	2	3	<b>11</b>	11,50
24	3	3	3	3	2	<b>14</b>	2	2	3	3	2	<b>12</b>	3	2	2	2	2	<b>11</b>	3	2	2	3	2	<b>12</b>	12,25
25	3	3	1	3	2	<b>12</b>	3	2	3	3	3	<b>14</b>	3	2	2	2	2	<b>11</b>	2	3	2	3	3	<b>13</b>	12,50
26	3	3	3	3	3	<b>15</b>	2	2	3	2	3	<b>12</b>	3	2	3	3	2	<b>13</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	12,75
27	2	2	3	3	3	<b>13</b>	3	2	3	3	3	<b>14</b>	3	2	2	2	2	<b>11</b>	3	1	3	3	2	<b>12</b>	12,50
28	1	2	2	1	3	<b>9</b>	3	2	3	3	2	<b>13</b>	2	2	2	2	3	<b>11</b>	2	2	3	3	3	<b>13</b>	11,50
29	1	2	2	3	1	<b>9</b>	2	3	1	3	2	<b>11</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	10,50
30	3	2	2	2	2	<b>11</b>	2	2	3	3	2	<b>12</b>	2	2	2	2	1	<b>9</b>	2	2	2	2	1	<b>9</b>	10,25
31	3	2	2	2	3	<b>12</b>	2	2	2	3	3	<b>12</b>	2	1	3	2	2	<b>10</b>	2	3	2	3	2	<b>12</b>	11,50
32	3	3	2	2	3	<b>13</b>	3	2	2	3	1	<b>11</b>	3	2	2	2	2	<b>11</b>	2	1	3	3	3	<b>12</b>	11,75
33	3	3	3	2	3	<b>14</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	2	2	2	2	2	<b>10</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	11,50
34	2	3	3	2	1	<b>11</b>	3	2	3	3	2	<b>13</b>	2	2	3	2	3	<b>12</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	11,75
35	2	2	3	3	2	<b>12</b>	3	2	3	3	2	<b>13</b>	2	3	2	2	2	<b>11</b>	2	2	3	2	1	<b>10</b>	11,50
36	2	3	1	3	3	<b>12</b>	3	2	1	3	2	<b>11</b>	2	3	2	2	2	<b>11</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	11,25
37	2	3	3	3	2	<b>13</b>	3	2	3	3	1	<b>12</b>	2	3	2	2	2	<b>11</b>	2	1	2	3	2	<b>10</b>	11,50
38	2	3	3	3	2	<b>13</b>	1	2	3	3	2	<b>11</b>	2	2	2	3	2	<b>11</b>	2	3	2	3	2	<b>12</b>	11,75



## PANEL FOTOGRAFICO





