

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**NUEVOS TIENPOS, NUEVAS IDEAS**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**



**MAESTRIA EN GESTION Y CONTROL GUBERNAMENTAL**  
**TESIS**

**MECANISMOS INSTITUCIONALES DE CONTROL Y  
TRANSPARENCIA EN LA RENDICION DE CUENTAS EN LA  
GESTIÓN DEL PROGRAMA DE VASO DE LECHE EN EL  
DISTRITO DE CARABAYLLO - LIMA, AÑO 2014**

**PRESENTADO POR:**

**Víctor Alberto Ángeles Cueto**  
**Alejandrina Caller Loaiza**

**Para optar el grado de Maestro en Gestión y Control Gubernamental**

**ASESOR DE TESIS: Dra. María Isabel Vigil Cornejo**

**LIMA - PERÚ**  
**2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por concedernos la dicha de la vida y ser lo que somos, por brindarnos la sabiduría y el conocimiento de su palabra.

A nuestros Padres, por todo su amor, confianza permanente, su apoyo incondicional y por inculcarnos siempre sus valores y sabios consejos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su grandioso amor e infinito apoyo para vencer los obstáculos.

A los Docentes, de la Escuela de Posgrado de nuestra alma mater, por su apoyo constante, dedicación y motivación en la realización de la presente investigación.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen .....	06
Resumo .....	08
Introducción .....	09
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Marco Histórico .....	11
1.2 Marco Teórico .....	26
1.3 Marco Conceptual .....	81
<b>CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	
2.1 Planteamiento del Problema.....	86
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	86
2.1.2 Antecedentes Teóricos .....	88
2.1.3 Definición del Problema.....	99
2.1.3.1 Problema principal.....	99
2.1.3.2 Problemas específicos.....	99
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación .....	100
2.2.1 Finalidad.....	100
2.2.2 Objetivos .....	100
2.2.2.1 Objetivo general.....	100
2.2.2.2 Objetivos específicos.....	101
2.2.3 Delimitaciones del Estudio .....	102
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio .....	102
2.3 Hipótesis y Variables .....	103

2.3.1 Supuestos Teóricos.....	103
2.3.2 Hipótesis .....	106
2.3.2.1 Hipótesis principal.....	106
2.3.2.2 Hipótesis específicas.....	106
2.3.3 Variables e Indicadores .....	108
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS</b>	
3.1. Población y Muestra .....	109
3.1.1 Población.....	109
3.1.2 Muestra.....	109
3.2. Diseño utilizado en el estudio .....	110
3.3. Técnica e instrumento de Recolección de Datos .....	111
3.4. Procesamiento de Datos .....	111
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1. Presentación de Resultados.....	112
4.2. Contrastación de Hipótesis.....	140
4.3. Discusión de Resultados .....	154
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Conclusiones .....	159
5.2 Recomendaciones.....	161
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>165</b>
Anexo 1: Encuesta	
Anexo 2: Matriz de Coherencia Interna	

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como título: “Mecanismos institucionales de control y transparencia en la rendición de cuentas en la gestión del Programa de Vaso de Leche en el Distrito de Carabaylo - Lima, año 2014”.

El estudio, tuvo como objetivo general, determinar si los mecanismos institucionales de control y transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad de Carabaylo - Lima, año 2014, contando con el apoyo de la Sub gerencia de dicha corporación edil, ubicada en el Distrito de Carabaylo, Provincia de Lima, Región Lima.

Asimismo, se formuló como hipótesis general, los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del Distrito de Carabaylo - Lima, año 2014.

Con respecto, a la metodología empleada, fue un estudio de nivel aplicado, tipo descriptivo, método y diseño descriptivo correlacional.

La población de estudio fue de 600 personas, entre beneficiarios constituida por: madres gestantes, madres lactantes, adulto mayor y personas con TBC; así como, por funcionarios y servidores del Programa Vaso de Leche en la Municipalidad de Carabaylo, de las cuales mediante la aplicación de una fórmula estadística se obtuvo una muestra de 234 personas.

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal, pues las respuestas se encuentran medidas ordinalmente. El cálculo de dicha prueba se hizo mediante el SPSS v.20.

En cuanto a los resultados se ha comprobado que los mecanismos institucionales de control y transparencia en la rendición de cuentas inciden

directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche del distrito de Carabaylo - Lima, en el año 2014.

**Palabras claves:** Mecanismos de control - transparencia en rendición de cuentas - gestión del Programa del Vaso de Leche.

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa é intitulado: "mecanismos institucionais de controle e transparência na prestação de contas na gestão do Vaso de Leche Programa no Distrito de Carabayllo - Lima de 2014".

O estudo teve como objetivo geral, se os mecanismos institucionais de controle e transparência na prestação de contas afetam a gestão da VDL do Município de Programa de Carabayllo - Lima, 2014, com o apoio da Sub prefeito disse corporação gestão, localizado no distrito de Carabayllo, província de Lima, Lima Region.

Ele também formulou uma hipótese geral, os mecanismos institucionais de controle e transparência na prestação de contas afetam diretamente a gestão do Copo de Leite Distrito Concelho Programa Carabayllo - Lima de 2014.

Com relação à metodologia utilizada, foi um estudo de nível aplicada, descritiva e método descritivo correlacional.

A população do estudo foi de 600 pessoas, incluindo os beneficiários que consistem em: mulheres grávidas, lactantes, idosos e pessoas com TB; bem como os funcionários e agentes da VDL no Município de Carabayllo, que através da aplicação de uma fórmula estatística de uma amostra de 234 pessoas foi obtida.

Coeficiente Gamma de Goodman e Kruskal foi utilizado para o teste de hipóteses, porque as respostas são ordinally medidas. O cálculo deste teste foi feito usando SPSS v.20.

Quanto aos resultados, verificou-se que os mecanismos institucionais de controle e transparência na prestação de contas afetam diretamente a gestão do vidro do Programa do Leite Distrito Carabayllo - Lima, em 2014.

**Palavras-chave:** Mecanismos de controlo - transparência na prestação de contas - de gestão da VDL.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad mostrar el problema que surgen en las municipalidades, como es la carencia de un adecuado sistema de mecanismos institucionales de control y transparencia de la rendición de cuentas para la correcta administración de la gestión del Programa del Vaso de Leche de los gobiernos locales en nuestro país.

En lo referente a los Mecanismos Institucionales de Control, se consideró la Teoría General del Sistema de Control Interno como fundamento teórico de la investigación, pues de acuerdo con el Informe COSO, el control es un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las categorías Eficacia y eficiencia de las operaciones; Contabilidad de la Información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

En cuanto a la Transparencia en la rendición de cuentas, se ha tomado como referencia lo consignado en la Constitución Política del Perú (1993), que tiene como principio la legalidad; es decir, es la Ley de leyes y está sobre todas las normas del ordenamiento jurídico, que regula todas las actuaciones de las autoridades, funcionarios y servidores públicos de manera expresa y por escrito, concluyéndose que en el sistema político todos los aspectos de la administración pública deben ser transparentes y estar abiertos al escrutinio público como un instrumento de la fiscalización de la rendición de cuentas.

En el caso de la Gestión del Programa del Vaso de Leche, se incluyó la Teoría General de la Administración, según Chiavenato (2005), la administración también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este

beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

El trabajo de investigación, se ha estructurado en cinco capítulos, conforme se detalla a continuación:

**Capítulo I:** Contiene el marco teórico de la investigación, el marco histórico, específicamente se refiere a las teorías generales y específicas del tema. Dentro de las teorías específicas está el tratamiento sobre el sistema de control interno y la gestión institucional; también se presenta el marco conceptual de la investigación.

**Capítulo II:** Se refiere al problema de investigación y dentro del mismo se considera los antecedentes, definición del problema, objetivos, justificación, alcances y delimitaciones.

**Capítulo III:** Está referido al método de investigación y dentro del mismo se trata el tipo de investigación, diseño de investigación, formulación de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas de investigación, instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

**Capítulo IV:** Se refiere a la presentación de resultados y dentro de ello se presenta el análisis e interpretación de los resultados y la contrastación de la hipótesis, presenta la discusión y se realiza la discusión de los resultados.

**Capítulo V:** Se determinan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente, se presenta la bibliografía y los anexos correspondientes, dentro del mismo se consideraron el cuestionario y la validación del instrumento de recolección de datos.

# **CAPÍTULO I:**

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Marco Histórico**

#### **1.1.1 Mecanismos institucionales de Control**

Comenta la historia, que en los antiguos imperios, también se percibía una forma de control y cobro de impuestos cuando los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidenciando que de alguna manera se tenía tipos de control para evitar disposiciones de dineros u otros recursos no autorizados.

El auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

En esos inicios, el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones de los administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

En el Perú, el Control Gubernamental tiene sus orígenes en el Incanato, precisamente en el Imperio Del Tahuantinsuyo donde existió una especie de Sistema Contable desarrollado a través de los quipus, forma de control surgió como una necesidad imperiosa ante la complejidad de lo que podríamos denominar el sistema tributario incaico (mitas).

Es así, que durante el gobierno de don Augusto B. Leguía (1908-1912 y 1919-1930), se impulsó la primera modernización importante del Estado, los avances frente a los Sistemas de Control Interno han sido significativos, toda vez que el Estado progresivamente ha implementado controles para detener o por lo menos desincentivar la corrupción y que permitan adentrar al servidor y al ciudadano en una cultura participativa de manejo de los recursos públicos, siendo el Sistema de Control Interno de las entidades públicas o privadas un mecanismo de inspección, vigilancia, sanción y conexión.

El control interno, es un proceso, ejecutado por el consejo de los directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad en la información financiera y, Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Tratando de entender esta definición, podemos afirmar que el control interno es un proceso, constituye un medio para un fin, y no un fin en sí mismo. El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.

También, se asevera que el control interno proporciona seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y a la alta Dirección de una entidad.

A través del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gestión, así como de los

profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

### **Control social**

De manera específica, se cuenta con la Ley N° 25307, publicada el 2 de diciembre de 1991, y el Decreto Supremo N° 041-2002-PCM, publicada el 13 de julio de 2002, que aprueba el Reglamento de la citada Ley, que declara de prioritario interés nacional la labor que realizan los Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios, Cocinas Familiares, Centros Familiares, Centros Materno Infantiles y demás Organizaciones Sociales de Base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario que brindan a las familias de menores recursos.

También la Resolución Ministerial N° 086-2016-MIDIS, publicada el 29 de abril de 2016, Constituyen el Comité de Coordinación Interinstitucional con las organizaciones sociales de base del Programa de Complementación Alimentaria - PCA, como instancia de coordinación de carácter permanente, se indica los pasos que deben seguir para regularizar su legalidad en caso no la posean (15 de febrero de 1991 y reglamentada en el año 2002). Adicionalmente, con Ley N° 27731, publicada el 25 de mayo de 2002, se regula la Participación de los Clubes de Madres y Comedores Populares Autogestionarios en los Programas de Apoyo Alimentario.

## **Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas apareció con el advenimiento de la democracia representativa, cuyo reflejo más nítido está en los escritos de James Madison (1751- 1836) a finales del siglo XVIII (fundamentalmente en El federalista).

El gobierno representativo introdujo dos ideas novedosas: la soberanía popular y la representación. Dado que la soberanía residía en el pueblo, éste contaba con la facultad para delegar autoridad al gobierno para legislar y promover el interés general. En contrapartida, el pueblo contaba con el derecho para exigir cuentas a sus representantes. Años después de que Madison expusiera sus ideas en El Federalista, John Stuart Mill (1806-1873) las evocó al decir que:

Tan importante es que los electores designen a un representante más instruido que ellos como que este individuo más ilustrado sea responsable hacia ellos [...] El hombre de conciencia y de talento reconocidos debería exigir plena libertad de obrar según lo que estima mejor, no supeditándose a otras condiciones. Pero los electores tienen derecho a saber cómo piensa obrar, según qué opiniones se propone dirigir su conducta en todo lo que se refiere a su deber público.

Las ideas de Madison se inspiran en las concebidas por Locke un siglo antes. John Locke (1632-1704) fue una figura central en el desarrollo del liberalismo, para quien la autoridad política del gobierno era conferida para propósitos limitados y podía ser revocada si era excedida o si el gobierno abusaba de sus poderes. Locke fue proponente del gobierno limitado, de la

soberanía popular y antecesor de la doctrina de separación de poderes y del Estado de derecho.

No obstante, se pueden localizar los antecedentes de la rendición de cuentas en la democracia directa de Atenas, donde existían ciertos mecanismos para controlar el poder. Jon Elster menciona algunos de ellos: ostracismo, euthinay, eisangelia, aphofasis y graphe paranomon. El ostracismo consistía en una deliberación en la asamblea para elegir entre dos proyectos de política pública, pero servía también como un mecanismo de voto de confianza. El euthinay era el proceso por el cual se revisaban las cuentas de fondos públicos administradas por algún funcionario al término de su gestión.

El eisangelia y el aphofasis eran mecanismos por los cuales se culpaba y eventualmente se reprimía la conducta criminal por delitos políticos como la traición o el intento por derrocar el sistema democrático. Por último, el graphe paranomon era un mecanismo de protección contra el mayoritarismo en la asamblea. Si la asamblea aprobaba un decreto propuesto por algún ciudadano, y éste resultaba violatorio de la ley o afectaba el interés general, el decreto era notificado y el proponente del mismo se hacía acreedor a un castigo.

En la actualidad la rendición de Cuentas se encuentra regulada por la Resolución de Contraloría N° 159-2016-CG, publicada el 4 de junio de 2016, que aprueba la Directiva N° 015-2016-CG/GPROD “Rendición de Cuentas de los Titulares de las Entidades”, en el numeral 6.4 establece la obligación que tienen los Titulares de las entidades públicas de rendir cuentas ante la Contraloría y la ciudadanía por el uso de los fondos o bienes del



Estado a su cargo y el resultado de su gestión bajo responsabilidad.

## **Transparencia**

Desde “La Política”, de Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) se plantea la importancia del desarrollo de la democracia en un marco de libertad, en que los ciudadanos juzguen las “cuentas públicas” y negocios políticos para un adecuado equilibrio de las fuerzas políticas. La información, como requisito básico para el sostenimiento de la entonces democracia ateniense, fluía en el “ágora”, encontrando una vigencia total las palabras de Aristóteles, que destaca la participación ciudadana como principio democrático real, no como simples electores, sino agentes sociales.

En China, es de igual manera un importante antecedente en este tema, ya que en el periodo de mayor esplendor de la Dinastía Ts'in (221 a.c.), se desarrolla el Buró de Censura Imperial que, en palabras de Anders Chydenius, sacerdote y diputado sueco (1766), era una institución basada en la filosofía humanista confuciana, encargada de vigilar cuidadosamente al gobierno y sus funcionarios, exhibir sus incompetencias, ineficiencias y prácticas de corrupción; admitiendo con ello sus imperfecciones, encontrándose así los emperadores chinos dispuestos a “admitir sus propias imperfecciones como prueba de su amor por la verdad y rechazo a la ignorancia y oscuridad. Sin embargo, es hasta 1776, cuando en Suecia se impulsa la primera ley formal de acceso a la información gubernamental, denominada “Ley para la Libertad de Prensa y del Derecho de Acceso a las Actas Públicas”, inspirada por las prácticas de China.

Encaró el desafío de la modernización de su gobierno en la última parte del siglo XIX y lo hizo colocando el criterio básico de la transparencia como envoltura de su estrategia. Suiza se convierte en el primer país, que pone en práctica el acceso a la información y la transparencia, cuando al proporcionar información se observa que el acceso a la información es un disolvente de actos de corrupción, de discrecionalidad patrimonialista y otras tantas malas prácticas; abriendo en consecuencia la información de todas las áreas del gobierno y volviéndose parte de una nueva cultura gubernamental. Se ha llegado a tal punto de generalización, sofisticación y sistematización, que hoy en día los funcionarios suizos afirman poder entregar una copia de cualquier documento elaborado hace 200 años en sólo 24 horas.

El tema de transparencia cobró fuerza en varios países del mundo en diferentes años, Finlandia (1951), Estados Unidos (1966) y Dinamarca (1970), y en los últimos cinco años del siglo XX, más de 40 países del mundo, incluyendo Honduras, adoptan esta práctica e instituyen sus propias leyes de acceso a la información.

El Acceso a la Información Pública es una herramienta muy importante para la construcción de una ciudadanía que quiere un sistema democrático cada vez más firme y sólido. Tiene por finalidad el desarrollo y ejecución de la política nacional de transparencia, así como el ejercicio del derecho de toda persona al acceso a la Información Pública para el fortalecimiento del Estado de Derecho y consolidación de la democracia mediante la participación ciudadana”

La Ley N° 27806 - Ley de Transparencia y acceso a la información pública, publicada el 13 de julio de 2002, y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM y sus modificatorias, publicado el 13 de agosto de 2003, regula los procedimientos para la publicidad de la información pública, acceso a la información pública y sanciones para aquellos funcionarios y servidores públicos que incumplan con lo establecido en la norma.

Igualmente, la Constitución Política del Estado (1993), consagra en el Artículo 2, inciso 5 - Derecho al acceso a la información Pública: Toda persona tiene derecho a solicitar sin expresión de causa la información que requiera y a recibirla de cualquier entidad pública, en el plazo legal, con el costo que suponga el pedido. Se exceptúan las informaciones que afectan la intimidad personal y las que expresamente se excluyan por ley o por razones de seguridad nacional.

En tal sentido, se puede entender al derecho de acceso a la información pública, como una consecuencia necesaria del principio de transparencia, en la medida que una «cultura de la transparencia», inherente al Estado democrático y social de Derecho, proyecta la obligación de la Administración de entregar la información solicitada, sin que se tenga que motivar las razones de la solicitud de información.

### **1.1.2 Gestión del Programa del Vaso de Leche**

Conocer el origen de la “gestión” es una de las primeras necesidades para estudiar su naturaleza teórica y práctica. Existen dos formas para intentar determinar su origen: por un lado, su origen histórico que como actividad existió en la antigüedad -objeto

de estudio que se deriva de la Administración Pública- mezclada con otras actividades y por otro lado, el concepto mismo que proviene de la voz management y que deriva de las tres traducciones más comunes al español: 1) Gerencia Pública; 2) Dirección Pública y 3) como Gestión Pública.

Los autores SÁNCHEZ y PADUA<sup>1</sup>, hacen una aproximación histórica y teórica de la gestión pública, para intentar construir una definición integral y ampliada de su contenido, para identificar las diferencias existentes entre el enfoque de negocios y el enfoque de políticas públicas.

No obstante, menciona, que Intentar determinar el momento histórico del origen de la gestión pública resulta complejo. En parte, porque más que una disciplina académica se trata de un esfuerzo institucional reciente, y hace una referencia lo que señala Bozeman (1998). y refiere: “Aunque no tiene una fecha histórica donde pueda localizarse, ya que su objeto de estudio le pertenece a la Administración Pública. Sin embargo, Peter Drucker (1987) realiza un hallazgo fundamental para la gestión pública:

El secreto mejor guardado en la gestión empresarial, es que las primeras aplicaciones sistemáticas de la teoría empresarial y los primeros principios de la administración no tuvieron lugar en la empresa privada. Se desarrollaron en el sector público. La primera aplicación sistemática y deliberada de los principios de la gestión

---

<sup>1</sup> SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan y PADUA MARÍN, Jazmín Araceli, GESTIÓN PÚBLICA Y GOVERNANCE. México-2001, p.26

empresarial en Estados Unidos -emprendidos con plena conciencia de que era una aplicación del manejo administrativo- fue la reorganización del Ejército de Estados Unidos por parte de Elihu Root, el secretario de guerra de Teddy Roosevelt.

Refiere a Drucker, quien afirma que la empresa comercial no fue la primera de las instituciones administrativas. Tanto el ejército como las universidades modernas se adelantaron casi medio siglo a la empresa comercial. Ambas surgieron durante las Guerras Napoleónicas. De hecho, el primer "Presidente-Director General" de una institución moderna fue el jefe del Estado Mayor del ejército prusiano post Napoleónico, cargo que desempeñó entre 1820 y 1840. Tanto en espíritu como en estructura, la nueva universidad y el nuevo ejército representaron una marcada ruptura con sus predecesores sobre todo en materia de gestión.

Desde su origen y durante un largo período, la Gestión Pública tradicionalmente se había escondido detrás un ficticio interés general, convirtiéndose en una organización autista y encerrada en sí misma sin desarrollar mecanismos suficientes de comunicación con su entorno, siendo incapaz de amoldarse a una realidad político-social cambiante. Se estableció como una organización autosuficiente, que no necesitaba por tanto rendir cuentas de sus actuaciones a la sociedad. Pero durante el siglo XVIII con el surgimiento de los Derechos Civiles y Políticos, como reacción al poder de la monarquía, nace la corriente que promulgaría un Estado interventor que garantizara las prerrogativas del ser humano como ente social.

Es de esta forma cuando una revisión de las relaciones Estado-sociedad comienza a suscitarse, iniciándose una oportunidad para la modernización administrativa y para un recoplamiento en una estrategia de desarrollo político, social y económico. Los casos paradigmáticos de las transformaciones más radicales en las prácticas tradicionales de la Administración Pública son proporcionados por Nueva Zelandia, Australia, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, aunque también se produjeron importantes transformaciones en Suecia y Dinamarca.

Este proceso de reforma supone un amplio proceso de liberalización, guiado por la apertura económica, la institucionalización de la Gestión Pública y la integración de la economía mundial. Las sociedades democráticas modernas reconocen otra generación de derechos, denominados Derechos Económicos, Sociales y Culturales o de Segunda Generación que imponen a los Estados una obligación de garantizar, proteger, incentivar y promover y equilibrar derechos como la vida digna, educación, salud, trabajo, seguridad social, entre otros.

Durante este proceso se han adoptado medidas como transformar y modificar las reglas de juego que rigen los vínculos entre la sociedad y el Estado. También se han movilizado las fronteras entre el Estado, el mercado, la sociedad civil y la ciudadanía, trasladando responsabilidades de Gestión Pública a otras esferas.

### **Programa del Vaso de Leche**

El Programa del Vaso de Leche (PVL), fue creado por la municipalidad de Lima Metropolitana en el año 1984, en el período

del Alcalde Alfonso Barrantes Lingán, con la expectativa de suplir la escasa cobertura de los programas maternos infantiles existentes y con el objetivo de elevar el nivel nutricional de los beneficiarios y mejorar la calidad de vida de los segmentos más pobres de la población, planteándose como meta la reducción de la desnutrición y al mismo tiempo se busca incorporar la participación de las bases organizadas mediante la corresponsabilidad de la operativización con los comités de beneficiarios, estos comités se fueron multiplicando en Lima hasta constituirse en una enorme organización reglamentada por la municipalidad de Lima.

Este programa en un primer momento solo estaba dirigido a niños en edad escolar en el ámbito metropolitano y en vista del éxito de la iniciativa se realizaron movilizaciones en diversos lugares del territorio nacional, demandando al gobierno central y al Congreso para que legislen. Así el 5 de diciembre de 1984, las calles de Lima albergaron la movilización de 25 mil mujeres de 33 distritos que reclamaban la ley del Vaso de Leche.

Así, a través de estas acciones se consiguió que el gobierno del arquitecto Fernando Belaúnde, mediante Ley N° 24059, del 4 de enero de 1985, convierte al Vaso de Leche en programa de asistencia alimentaria materno-infantil, en todos los municipios provinciales del país.

El 17 de agosto de 1985, el Teatro Segura fue escenario de la realización de la Asamblea Metropolitana de los Comités de Vaso de Leche. Participaron en este evento 1,200 madres coordinadoras de 33 distritos metropolitanos, quienes acordaron exigir la aprobación del reglamento y el financiamiento de la ley, así como el reconocimiento de los comités del Vaso de Leche en los programas de bienestar social del gobierno central. La marcha del

6 de diciembre, fue decisiva para que en la ley de presupuesto del 86 quedase incluido el artículo 225 que establecía que a partir de esa fecha el MEF estaría obligado a transferir partidas a todos los municipios para sustentar el Programa del VL.

En la Ley N° 25303 - Ley de presupuesto de 1991, publicada el 18 de enero de 1991, fue incorporado al Sistema Nacional de Compensación y Desarrollo Social cuya finalidad era formular, coordinar, ejecutar y evaluar proyectos en materia de alimentación, salud y empleo temporal productivo, destinados a los sectores más vulnerables del país.

Es preciso señalar, que el programa tiene como meta elevar el nivel nutricional de los beneficiarios y mejorar la calidad de vida de los segmentos más pobres de la población. De acuerdo al marco legal del programa, los principales beneficiarios son los niños menores de 6 años, las mujeres embarazadas y las madres lactantes; aunque de existir recursos disponibles después de haber atendido la totalidad de beneficiarios principales, el programa puede atender a niños entre 7 y 13 años, adultos mayores y enfermos de tuberculosis

Asimismo, la Ley N° 27470 - Ley que Establece Normas Complementarias para la Ejecución del Programa del Vaso de Leche, publicada el 1 de mayo de 2002, mediante la cual se norma la Organización del Programa, la utilización de los recursos y entre otros siendo el más relevante lo establecido en su Art. 9. "De la supervisión y control" y que a la letra dice: La Contraloría General de la República supervisa y controla el gasto del Programa del Vaso de Leche a nivel provincial y distrital, debiendo las municipalidades respectivas conservar en su poder la documentación original sustentatoria de la ejecución del Programa



del Vaso de Leche, a fin de rendir cuenta del gasto efectuado y del origen de los alimentos adquiridos, bajo responsabilidad, al Órgano Rector del Sistema Nacional de Control, en el modo y oportunidad que se establezca en la directiva pertinente.

La Contraloría General de la República, con relación al gasto del Programa del Vaso de Leche, mediante Resolución de Contraloría N° 388-2013-CG, del 24 de octubre de 2013, aprobó la Directiva N° 015-2013-CG/CRL, que establece la información sobre la ejecución del gasto del Programa del Vaso de Leche, que deben remitir las municipalidades provinciales y distritales para supervisión y control del mismo. Con este mecanismo se busca realizar una supervisión permanente de los gastos realizados por la municipalidad y del origen de los alimentos adquiridos. Este programa cuenta con mecanismos de control gubernamental y social, así como de participación ciudadana:

De otra parte, la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias, publicada el 27 de mayo de 2003, en su Art. 84, establece que las Municipalidades Distritales, tienen como competencias exclusivas: Ejecutar el Programa del Vaso de Leche y demás programas de apoyo alimentario, con participación de la población y en concordancia con la legislación sobre la materia.

## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Mecanismos institucionales de Control

**DE LA CRUZ CASTRO, Hugo**, señala que el control interno *“... representa todas las medidas que una empresa utiliza para protegerse contra errores, despilfarros. Para asegurar la confiabilidad de los datos de contabilidad y para promover el cumplimiento de las políticas de la empresa.”*<sup>2</sup>

Según el especialista **BRAVO CERVANTES, Miguel H.** quien tiene su propio punto de vista manifiesta lo siguiente:

*“... El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para: La protección de sus activos (función de protección), obtención de información financiera correcta y segura (función informativa y la promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescritas por la dirección de la empresa.”*<sup>3</sup>

**AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.**, señala que el control interno puede definirse como:

*“... Un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de*

---

<sup>2</sup> DE LA CRUZ CASTRO, Hugo. *GLOSARIO EMPRESARIAL*, p.57

<sup>3</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H.. *AUDITORÍA INTEGRAL*, p.179

**activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.)”<sup>4</sup>**

**CASHIN, J. A.; NEUWIRTH, P. D. y LEVY, J. F.** señalan que:

**“... El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.”<sup>5</sup>**

En la actualidad tener un buen sistema de control interno en las organizaciones es importante, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las

---

<sup>4</sup> AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.. **AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO**, p.189

<sup>5</sup> CASHIN, J.A.; NEUWIRTH, P.D. y LEVY, J. F. **MANUAL DE AUDITORÍA. 1**, p. 278

exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

En este orden de ideas, **CATÁCORA, F.** señala que el control interno:

***"... Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".<sup>6</sup>***

Por ello, en esta perspectiva, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

---

<sup>6</sup> CATACORA, F. **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**, p.238

Por todo esto, es importante destacar que esta definición de control interno no sólo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permite definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Entonces sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Es así que para **POCH, R.**, quien tiene su propia apreciación nos da el siguiente concepto:

***"El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos."***<sup>7</sup>

Del mismo modo, la importancia que tienen los controles y en tal sentido, **LEONARD, W.**, asevera que ***"... los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden."***<sup>8</sup>

Por consiguiente, es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y

---

<sup>7</sup> POCH, R. **MANUAL DE CONTROL INTERNO**, p. 17

<sup>8</sup> LEONARD, W. **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. EVALUACIÓN DE MÉTODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**, p. 33

asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable.

Asimismo la **FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA** la define como:

***"... El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".<sup>9</sup>***

Por ende, una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde **HOLMES, A.** lo define como:

***"... Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar***

---

<sup>9</sup> FEDERACIÓN DE COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. **PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD. GENERALMENTE ACEPTADOS**, p. 310

***desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".<sup>10</sup>***

El concepto de control interno, según REDONDO, A. ***"... se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías".<sup>11</sup>***

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno, estos pueden dividirse en dos grandes grupos: Control Interno Administrativo y Control Interno Contables.

Es así que en cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos).

Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

En cuanto a esta perspectiva CATÁCORA, F. señala que ***"... un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos".<sup>12</sup>***

En suma es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados

---

<sup>10</sup> HOLMES, A. **AUDITORÍAS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS**, p.3

<sup>11</sup> REDONDO, A. **CURSO PRÁCTICO DE CONTABILIDAD GENERAL**, p.267

<sup>12</sup> CATACORA, F. **Ob. Cit.**, p.238



por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventivo u de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

De este modo, el control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

Por consiguiente, según **MEIGS, W.** y **LARSEN, G.**, el propósito del control interno es "**... Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización**".<sup>13</sup>

De ello se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Es así que las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las

---

<sup>13</sup> MEIGS, W. y LARSEN, J.. **PRINCIPIOS DE AUDITORÍA**, p.49

autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

De esta manera podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Entonces según **AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.** señala que el control interno se clasifica en:

**a) Control interno contable:** *son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.*

*Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables*

*o de registro (autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.)*

**b) Control interno administrativo:** *son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.*

*Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable.*

*Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial. En el sistema de control interno el control contable tiene una gran importancia por la veracidad que da lugar a toda la organización contable, pero no hay que olvidar que en la empresa también existe un sistema administrativo que no sólo se apoya en la contabilidad, sino que contempla un total de funciones que contribuyen a la marcha de los distintos sistemas operativos de la misma.<sup>14</sup>*

Desde luego, en todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la Dirección en función de sus necesidades y objetivos.

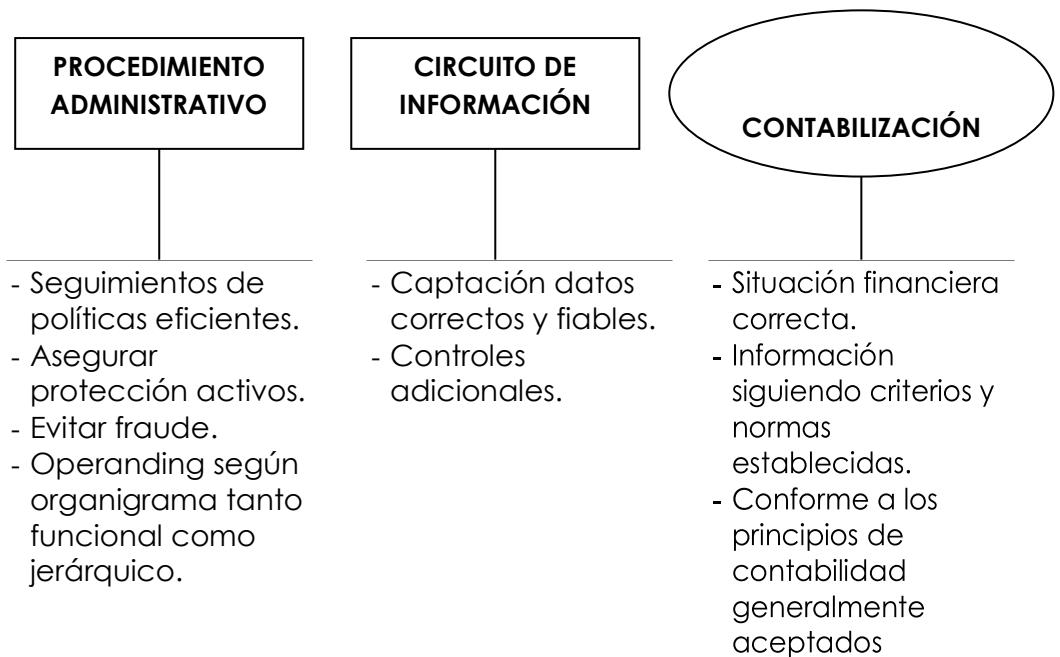
---

<sup>14</sup> AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.. **Ob. Cit.**, p.189

En tanto, las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

También entre empresas de gran tamaño ocurre que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objeto de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.

Asimismo según **AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.** realiza un esquema del ámbito de aplicación del control interno.<sup>15</sup>



---

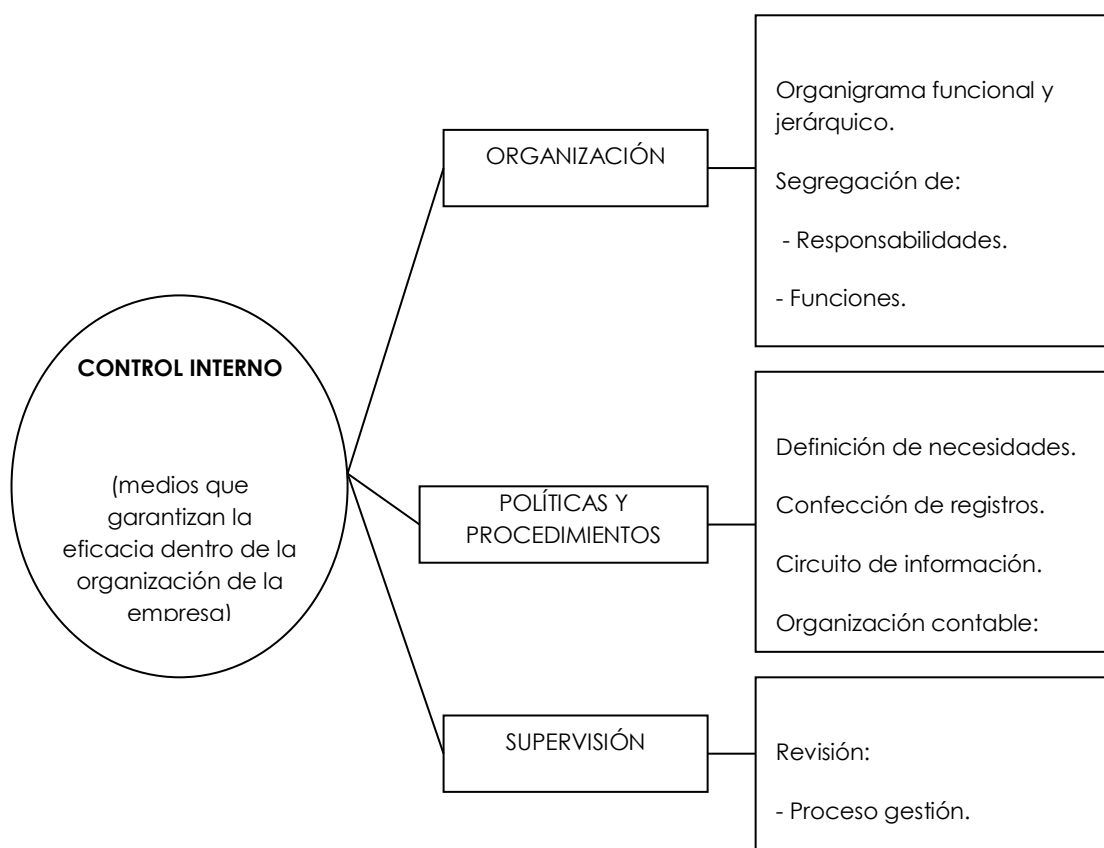
<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 190

Fuente: Aguirre Ormaechea, Juan M. **Auditoría y Control Interno**, p. 190

De este modo, los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben de ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa.

Por tanto, existen tres aspectos a considerar: Organización estructural, políticas y procedimientos contables y operativos, y la supervisión.

Igualmente, **AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M.** realiza una esfera esquemática del control interno y sus elementos:<sup>16</sup>



Fuente: Aguirre Ormaechea, Juan M. **Auditoría y Control Interno**, p. 191

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 191

De ahí que la organización de una empresa debe de venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

Las pautas que se deben de considerar en la organización son las siguientes:

- **División de departamentos y sus responsabilidades.** La organización se estructura en departamentos. En cada uno de ellos se debe definir, de una manera clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades.

En todos los negocios existen departamentos de compras, ventas, almacén, contabilidad, etc., en donde la dirección y coordinación de los mismos es imprescindible para aportar una coherencia a la gestión del negocio.

Es así que es necesario que existan personas autorizadas para realizar pedidos, firmar cheques, adoptar decisiones en cuanto a cancelación o regularizaciones de incobrables, aceptación de presupuestos, registro de ciertas transacciones, etc.

- **División de funciones.** La división de funciones y responsabilidades es de gran importancia para los distintos departamentos, secciones y personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir, autorización, ejecución, registro y custodia y protección de activos.

Por eso, el objetivo de esta segregación es reducir el riesgo de errores y asegurar que no se produzcan situaciones de fraude. Así pues, existirá una adecuada separación de competencias para cada transacción en cuanto a su: Autorización y ejecución, custodia de los activos involucrados en la transacción, evidencia documental y registro contable.

De este modo, es recomendable que todas estas responsabilidades, junto con el límite de autoridad de las mismas, estén definidas y reflejadas por escrito.

- **El factor humano.** Entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad está la presencia de un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, ya que es en él donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa.

De ahí que el factor humano puede suponer tanto una de las mayores confianzas en el sistema de la organización como uno de los mayores riesgos en el incumplimiento de los fines del control. Los aspectos que contribuyen a que el personal constituya un medio adecuado en la estructura son:

- Selección adecuada del personal siguiendo para ello unas bases definidas según el puesto de trabajo.
- Training del personal de una manera continuada, adaptado siempre según las necesidades de la empresa y desarrollando al máximo sus capacidades.
- Seguimiento en el rendimiento.



- Remuneraciones objetivas acordes con la capacidad de la persona y su responsabilidad en el puesto, así como incentivos sujetos al alcance de objetivos.
- Posibilidades de promoción en la organización en cuanto a puesto y responsabilidades.
- Entorno de trabajo apropiado, seguridad en el mismo, horarios racionalmente definidos, etc.

Por otro lado, con respecto a las políticas y procedimientos contables y operativos es necesario que existan un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo-contable (circuito informativo y contabilidad) como el sistema operativo de la empresa (aprovisionamiento, producción, comercialización, administración de recursos financieros, recursos humanos, etc.).

Del mismo modo, el proceso informativo-contable, en el que se consideran las siguientes pautas para un buen sistema de control interno:

- **Equipos para el proceso de transacciones.** La consideración de todas las operaciones y variables que entran a formar parte de la operativa del negocio, así como la magnitud de las mismas, son elementos básicos para la selección de los equipos que procesen dichas operaciones y sus capacidades necesarias.

Es posible que para una pequeña empresa un equipo informático de pequeña capacidad o incluso un sistema contable manual sea suficiente para que su sistema informativo contable sea correcto. Por el contrario, para una mediana empresa, debido a unas necesidades mayores de información y detalles,

los sistemas informativos contables tendrán un mayor desarrollo y capacidad.

- **Registros contables y comprobantes.** Los registros deben de confeccionarse de tal manera que se amolden a las necesidades de información de la empresa. Se imputarán siempre en códigos, previamente definidos por la sociedad y se transcribirán en los diferentes libros de transacciones. Los procedimientos serán los necesarios para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos.

De ahí que estos registros deben de mantenerse siempre al día con el objeto de disponer de la información lo más recientemente posible. De esta manera la toma de decisiones es más eficaz y la posibilidad de detectar errores más rápida.

- **Información.** Los documentos y los elementos de registro son los medios, una vez realizados los inputs, de obtener la información. por lo que es importante considerar los siguientes puntos: Canalización de la información siempre por los circuitos definidos para asegurar su control, integrar la totalidad de la información obtenida por los distintos departamentos de la empresa, sistematización de la información contable a suministrar y definición de la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Organización contable y criterios.** La organización contable asegura la fiabilidad de la información, de ahí que se definan unas normas y criterios contables, tales como: Elaboración de un plan de cuentas contables que se ajuste a las necesidades del negocio, adaptándose a las normativas vigentes en su caso, criterios contables que se acojan a los principios de contabilidad

generalmente aceptados, ya que el cumplimiento de los mismos son obligatorios al presentar la información contable, reglas de valoración y de cálculo, principalmente de las partidas que componen el activo y el pasivo, cálculo de precios de coste, desglose y reparto de los costes de producción, etc. y documentos contables y detalles a presentar, tanto los que representan carácter obligatorio según las normativas correspondientes como los que se elaboran en el régimen interior de la empresa para la toma de decisiones.

- **Controles extras.** La ejecución de dichos controles se realizará por la persona adecuada de una manera sistemática afectando, en muchos casos, a procesos extracontables.
- **Supervisión.** Da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos. Esta puede ser llevada de una manera automática o directa. Será automática cuando exista una rutina en la gestión organizativa interna de tal forma que la verificación suponga a la vez la terminación de una tarea anterior.

También esta supervisión puede ser llevada de una manera automática o directa. Será automática cuando exista una rutina en la gestión organizativa interna de tal forma que la verificación suponga a la vez la terminación de una tarea anterior. Sí que es importante considerar que ninguna de estas tareas debe de ser ejecutada por la misma persona desde inicio a fin. La supervisión directa se refiere cuando las funciones de control en las revisiones internas son realizadas por el personal de la empresa o por el departamento de Auditoría interna, en su caso.

De esta manera, una buena planificación, definición de procedimientos, y un buen diseño de los registros e información permitirá una supervisión prácticamente gratuita en el sistema de control interno.

Asimismo, según **BRAVO CERVANTES, Miguel H.** (1998), señala que los objetivos del control interno son tres básicamente:

- **Información:** Constante, completa y oportuna que es fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que significa la base para las decisiones gerenciales y la formulación de planes futuros.
- **Protección:** Que representa el más claro objetivo, porque es la protección de los intereses del negocio, tanto contra debilidades humanas, como el de la cobertura de seguros para proteger particularmente el activo fijo de la entidad.
- **La eficiencia de operación:** que actualmente es uno de los objetivos que atraen la atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de las empresas.<sup>17</sup>

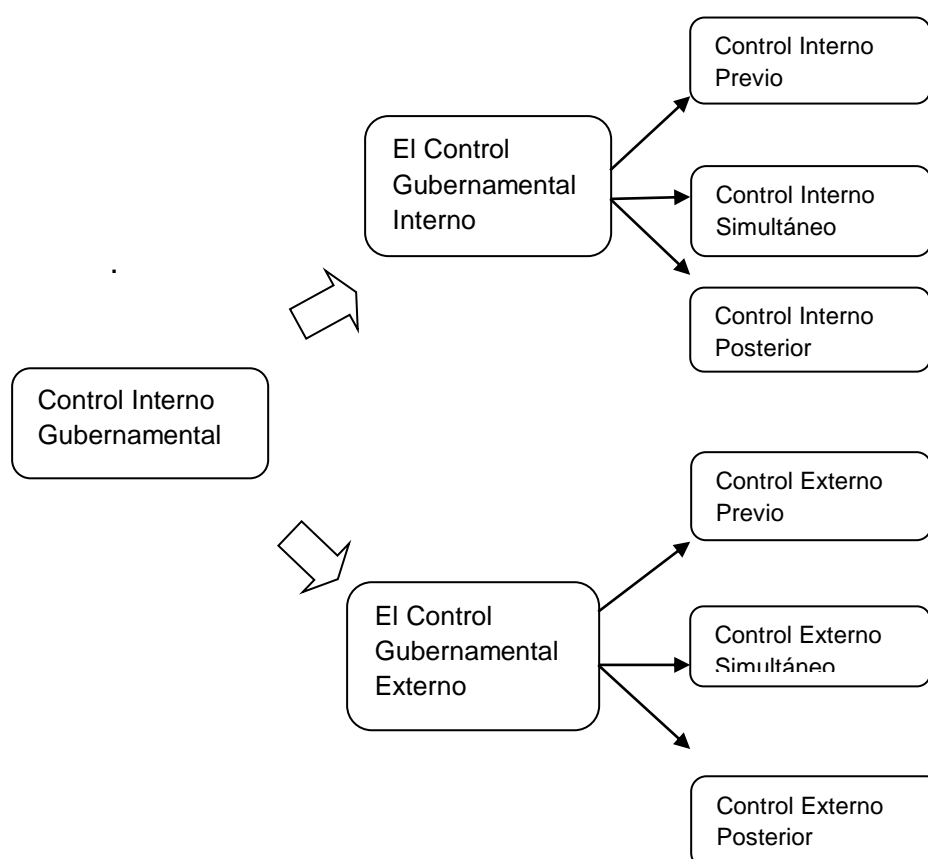
De este modo, el propósito de la revisión del control interno es para determinar si el sistema es suficiente como una de las bases para expresar el dictamen sobre los estados financieros; para servir como base de prueba de solidez o ineficiencia de las operaciones internas y para servir como guía de la cantidad de trabajo de detalle necesario en la práctica de una Auditoría.

---

<sup>17</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H. *Ob. Cit.*, p. 183

**Emilio R. Valdivia Contreras**, en su texto “Manual de Sistema Nacional de Control y Auditoría Gubernamental”, con relación al control gubernamental, señala que, con la dación de la Ley N°28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y las Normas de Control Interno aprobadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, elaborada en sujeción al Informe COSO, cambió el concepto de control interno que estaba centralizado en el proceso de elaboración de la información financiera; así, al entrar en vigencia dichas normas, se dio paso al ejercicio de la Auditoría Gubernamental, que interrelaciona siete (7) componentes del control.

Con relación al ámbito del control gubernamental, refiere que el control gubernamental es Interno y Externo; a su vez el control gubernamental Interno puede ser previo, simultáneo y posterior. Asimismo, el control gubernamental Externo que puede ser previo, simultáneo y posterior; y presenta el siguiente gráfico:



Asimismo, como concepto de auditoría gubernamental, define como el examen objetivo sistemática y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, elaborando el correspondiente informe. Se debe efectuar de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU) y disposiciones especializadas emitidas por la Contraloría General, aplicando tanto las técnicas, métodos y procedimientos establecidos por la profesión del Contador Público. Hay que precisar que el término “auditoría” es aplicable tanto para referirse a las auditorías financieras, como auditorías de gestión.<sup>18</sup>

**Marco Antonio Argandoña Dueñas<sup>19</sup>**, refiere que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, economía y transparencia en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

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

---

<sup>18</sup> VALDIVIA CONTRERAS, Emilio R. “Manual del Sistema Nacional de Control Gubernamental”. pp.36-37-238

<sup>19</sup> ARGANDOÑA DUEÑAS, Marco Antonio. El Nuevo Enfoque de la Auditoría financiera, presupuestal y de gestión gubernamental. pp.21-22.

Conforme se advierte en la definición la supervisión es aplicada por un ente de jerarquía superior, en tanto que la vigilancia denota una connotación temporal aplicable a todo momento de la gestión, es decir, antes, durante y después de las operaciones que realiza la entidad.

### 1.2.1 Gestión del Programa del Vaso de Leche

**Walter ANDÍA**, señala que gestión pública “Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos.

La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad”.<sup>20</sup>

El autor **Harold Koontz**, la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que el individuo que trabaja en grupos cumple metas específicas de manera eficaz. La administración se aplica a organizaciones

---

<sup>20</sup> ANDÍA VALENCIA, Walter. **MANUAL DE GESTIÓN PÚBLICA**, p.9

grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. La administración se desglosa en sus funciones de planificar, organizar, gestionar, dirigir y controlar. Los ejecutivos de empresas no lucrativas suelen decir que la meta de los gerentes de las lucrativas es de obtener utilidades; no obstante, las utilidades son solo el valor agregado de las ventas sobre los gastos. Para muchas empresas una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes.

En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, lucrativas o no, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser el valor agregado. Así, los gerentes establecen un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles. En las empresas no lucrativas, los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más posible con los ya disponibles.<sup>21</sup>

**CHIAVENATO Idalberto**, menciona que Fayol define a la administración como el acto de planear, organizar, gestionar y controlar. Los elementos de la administración, que constituye el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. El director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, gestión y control, puesto que son

---

21 KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. "ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL". pp.4-5



actividades administrativas fundamentales.<sup>22</sup>

Para **Andrés Muñoz**, la gestión es la actividad mediante la que se consigue un fin u objetivo merced a la realización de tareas por parte de otros, se ejecuten acciones de modo coordinado de manera que, conjuntamente, se consiga un objetivo prefijado.<sup>23</sup>

El autor **Hazler**, señala que La administración o gestión de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto.

El término de administración o gestión de proyectos es usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas.<sup>24</sup>

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN". pp.7-71

<sup>23</sup> MUÑOZ MACHADO, Andrés. "LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", p.5

<sup>24</sup> HAZLER, T. **GUÍA DE CONOCIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**. Disponible en [http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev\\_pmbok.pdf](http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev_pmbok.pdf)

La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpaos de la realidad lo que ha hecho que los administradores tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La autorización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

Como parte de esta recopilación de información, se ubica que existen diversos autores que brindan aportes de mucha significación en cuanto al tema, es así que **FANTOVA, FERNANDO** expresa que: gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.<sup>25</sup>

De igual manera, los autores **ÁLVAREZ, M.** y **SANTO, M.** manifiestan que **“... *Gestión es la aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido y acto continuado) mediante decisiones que: efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados. Acción y efecto de gestionar ósea, efectuar trámites o diligencias para realizar o concluir un asunto público o privado.*”**<sup>26</sup>

Según los especialistas **JOHNSON Ross** y **William O. WINCHELL** quienes manifiestan que: **“... *El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.*”**

---

<sup>25</sup> FANTOVA, FERNANDO, **MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL. POLÍTICAS, ORGANIZACIONES Y SISTEMAS PARA LA ACCIÓN**, p. 87.

<sup>26</sup> **ÁLVAREZ, M.** y **SANTO, M.**, **GLOSARIO EMPRESARIAL: TRIBUTARIO, CONTABLE, JURÍDICO, ECONÓMICO FINANCIERA, LABORAL, BURSÁTIL, ADUANERO**, p. 585.

Agregan que, *si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas, debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.*" <sup>27</sup>

Asimismo, **IVANCEVICH, John M., LORENZI, Peter y Steven J. SKINNER** nos dan la siguiente definición: "...La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar". <sup>28</sup>

Además, agregan que los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

---

<sup>27</sup> JOHNSON Ross y William O. WINCHELL. **MANAGEMENT AND QUALITY**, p. 29.

<sup>28</sup> IVANCEVICH, John M., LORENZI, Peter y Steven J. SKINNER. **GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**, p. 11.

También, señala que existen diferentes tipos de gestión como son:

- La gestión como proceso. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.
- La gestión como disciplina. Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.
- La gestión y las personas. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La gestión como carrera. Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales.

Afirman también, que la definición de gestión implica el término calidad. La calidad es considerada actualmente como uno de los principios activos para mejorar la competitiva global, la palabra calidad ha desencadenado una larga serie de definiciones, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas. Pero para los fines propios de este tema definen a la calidad como la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Sin embargo, el proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización específica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos, los cuales lo definen más ampliamente de la siguiente manera:

- Planificar. La función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.
- Organizar. La función de la gestión que asigna las tareas identificadas en el proceso de planificación a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación.
- Liderar. Función de los gestores que, dirigiendo y motivando, incluyen en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.

- Controlar. Función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado.

De esta manera, se puede apreciar que las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore consideraciones adecuadas sobre la calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada.<sup>29</sup>

Por su parte, **RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro**, expresa que: ***“...La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”***.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para sumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

---

<sup>29</sup> IVANCEVICH, John M., Peter, LORENZI. **Ob. Cit.**, pp. 11-18

Además, un ejemplo claro con los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como jefe de ventas ahora es responsable de:

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- Diseñar de las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.



Como se puede apreciar, su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.<sup>30</sup>

Además, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Por lo tanto, la noción de gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Partiendo de dichas acepciones el autor utiliza como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

---

<sup>30</sup> RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro, **INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL, FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y APLICACIONES PRÁCTICAS.** p. 12

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas, para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas. El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.<sup>31</sup>

También es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión, que son:

---

<sup>31</sup> [www.definición.de](http://www.definición.de), **GESTIÓN**, p. 5

- Gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.
- Gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.
- Gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.
- Gestión ambiental, abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.<sup>32</sup>

Por otro lado, **DOMÍNGUEZ RUBIO, Pedro** refiere que, para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

---

<sup>32</sup> **Ibíd.**, p. 6

- 1.Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
3. Identificar – mejorando o corrigiendo – los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

En cuanto a las funciones principales el autor hace hincapié que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo.

Asimismo, para conseguir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto. Por ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falta, es posible que afecte el funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que esta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos casos aspectos el organismo del a persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo – cambio en el personal – alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.<sup>33</sup>

Como se puede apreciar, este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos. Por tanto, es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades “humanas” del gestor. La vinculación

---

<sup>33</sup> DOMÍNGUEZ RUBIO, Pedro., **Ob. cit.**, p. 15

entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden aspectos.

De esta manera, el autor afirma que la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.<sup>34</sup>

En cuanto al sistema de control para la gestión estratégica de las organizaciones, **GONZÁLES SOLÁN, Oliek**, expresa que todos los sistemas de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.

Es por eso que para **NEWMAN** quien es citado por **GONZALES SOLÁN**, la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

Asimismo, el trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: Determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

---

<sup>34</sup> **Ibíd.**, p. 16

2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los recursos: Obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. Dirigir; Emitir instrucciones, incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. Controlar: Vigilar si los resultados prácticos se conforman los más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación el personal a alcanzar estos estándares, comprar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. <sup>35</sup>

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta.

---

<sup>35</sup> GONZÁLES SOLÁN, Oliek., **LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**, p. 7

En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Además, desde el punto de la comunidad primitiva, el hombre se ha planeado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.



Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.<sup>36</sup>

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

---

<sup>36</sup> **Ibíd.**, p. 8

Por tanto, para lograr definir lo que se ha dado en llamar "Control de Gestión", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

Por su parte, los investigadores **HEYEL, Carl y Belden, MENKUS** señalan que existen diferentes tipos de gestión las cuales mencionan y definen de la siguiente forma:

- Gestión de marketing. La gestión de ventas en la pequeña empresa puede seguir los mismos principios básicos aplicables a las grandes empresas, pero existen muchas y notables diferencias. Es en esas diferencias donde radica el éxito, más que el fracaso, del pequeño empresario. Y esto será así, evidentemente, si no pasa por alto los principales generales de una buena gestión empresarial.

La mayoría de las veces, el jefe de ventas de una pequeña empresa es uno de los propietarios, o bien se trata de una persona que no sólo asume toda la responsabilidad de ventas y marketing, sino que él mismo es el departamento de ventas.

- Gestión de producción. Un factor obvio para el éxito de una pequeña empresa –o de cualquier tipo de empresa- es poder satisfacer las demandas de los clientes al precio más bajo posible. Por tanto, no hay ninguna fase en el proceso de fabricación que exija más atención que el control de la producción, es decir, la planificación y la programación. La persona responsable de la producción ha de tener un dominio pleno de varios oficios. Para conseguir que se produzca, debe tener un buen know-how técnico apoyado en

una experiencia mecánica. Una capaz tiene también la responsabilidad de cooperar con los demás capataces para lograr un funcionamiento efectivo de los sistemas de planificación y control de la producción.

- Gestión de recursos humanos (GRH). Comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Los recursos (RH) de una organización representan una de sus mayores inversiones. El valor de los recursos humanos de una organización queda con frecuencia de manifiesto cuando ésta se vende. La gestión de recursos humanos es una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denominada administración o dirección de personal.

Las funciones de la gestión de recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos.

- La gestión de riesgos. Muchos empresarios otorgan el seguro la misma consideración que la Biblia a los lirios del campo. Ni aporta trabajo, ni produce ni vende nada. La mayor parte del tiempo, todo lo que el seguro hace es costar dinero que ha de reponerse con más trabajo, más producción y mayores ventas.

El seguro es un antiquísimo instrumento financiero concebido para que los comerciantes compartieran su “riesgo”, o potencial de pérdida, con otros comerciantes y así evitar las desastrosas consecuencias que podrían abocarlos al cierre de su negocio.

- La gestión financiera. Los propietarios y gerentes de las pequeñas empresas suelen considerar que la implantación de sistemas comprensivos de control interno constituye un gasto poco razonable. En lugar de gastar el dinero en sistemas y procedimientos, los empresarios prefieren invertirlos en el desarrollo de productos, programa de marketing o en ampliación de instalaciones.

Sin embargo, los métodos empleados en una empresa pequeña difieren significativamente de los aplicados por grandes corporaciones.<sup>29</sup>

En términos generales, gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevará a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno.

---

<sup>29</sup> HEYEL Carl y Menkus BELDEN., **LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MANAGEMENT: MANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**, p. 203.

La **Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades**, publicado el 27 de mayo de 2003, en su artículo 30°, dispone que la fiscalización y el control interno de la gestión administrativa municipal están a cargo de los órganos de auditoría interna de los municipios. La jefatura de estos órganos es ejercida por un funcionario que depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República y es designado por concurso público de méritos y cesado por dicha institución.

**La Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del estado**, publicada el 18 de abril de 2016, define el Control Interno como un "... proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales:

- ✓ Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta.
- ✓ Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.
- ✓ Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- ✓ Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- ✓ Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- ✓ Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido

encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados”.

Para que los Sistemas de Control Interno cuenten con un alto grado de confiabilidad, debe estar en vigilancia permanente, para que pueda revisarse y actualizarse permanentemente. El Control Interno es una responsabilidad de la administración de la empresa audita y el papel del auditor frente a el mismo, es el de su evaluación y la formulación de las sugerencias.

**La Resolución de Contraloría N° 159-2016-CG**, publicada el 3 de junio de 2016, aprueba la **Directiva N° 015-2016-CG/GPROD.**, define la “**Rendición de Cuentas de los Titulares de las Entidades**” como un proceso mediante el cual el Titular de la entidad informa a la Contraloría sobre el uso de los fondos y bienes del Estado a su cargo y el resultado de su gestión, entendido como el logro de los objetivos y metas establecidas por la entidad y si estos fueron cumplidos con eficacia; para fines de su evaluación y publicación, coadyuvando a la transparencia de la gestión pública y el control social.

**ROSALES**, en el libro titulado: “**La Transparencia y la Rendición de Cuentas como Consecuencia del Derecho a la Información: el caso de México**”,<sup>37</sup> publicado el 1 de abril de 2013, sostiene con relación a la transparencia y la rendición de cuentas lo siguiente:

---

<sup>37</sup> ROSALES GARCÍA, Carlos Manuel. **LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS COMO CONSECUENCIA DEL DERECHO A LA INFORMACIÓN: CASO MÉXICO**, pp.22.23.

*“... 2. El derecho a la información es un mecanismo ciudadano que sirve para conocer y controlar la actuación del gobierno y, secundariamente, decidir calificar su desempeño y valorar sobre su continuidad en el poder.*

*3. La transparencia constituye un esquema ideal de convivencia política, que se erige como un cuadro de control del poder, que supone pesos y contrapesos, que comprende la voluntad de aquellos que detentan la fuerza del Estado, su obligación de informar y justificar sus acciones con la posibilidad de ser castigados por sus excesos y con la garantía de los gobernados a exigir cuentas, ya sea en el marco administrativo gubernamental, vigilantes político-sociales o bien, para satisfacer intereses propios o individuales. La transparencia nos permite apreciar con claridad lo que realiza el Estado.*

*En su sentido jurídico, la transparencia es el derecho de los ciudadanos para conocer y analizar las actividades del Estado. Así esta garantía de control sobre las acciones del Estado nos acerca más a la justicia y al desarrollo social y, por tanto, al fortalecimiento del Estado. Por lo que, la transparencia en una sociedad abierta, avala el acceso a la información, favoreciendo de ese modo la transparencia del uso del poder.*

*4. El derecho a la información es un paso más hacia la consolidación del sistema democrático nacional. Empero, este derecho no es un conocido y muy poco utilizado por la ciudadanía. Por lo que hace falta una mayor expansión social de este derecho.*

*5. La cultura de la transparencia debe ser un quehacer cotidiano, no una nueva carga burocrática. Es necesario sensibilizar a los servidores públicos sobre la importancia del buen manejo de documentos ya que cuidar un documento es deber de todos los que formamos parte de un sujeto obligado y desde nuestro trabajo cotidiano debemos tener el compromiso de salvaguardar el derecho de las personas a conocer la información pública.*

*El cumplimiento con las obligaciones en materia de transparencia a través del suministro de información por parte del Estado, es otro de los factores que inciden en el proceso de culturización en materia de transparencia. Además de la homogeneidad en el mensaje devenido de las acciones de gobierno.*

*6. A pesar del avance en el tema de la transparencia, los ciudadanos en general todavía carecen de conocimiento claro y de incidencia a este respecto. En ello radica la importancia de difundir este tema a través de todos los medios disponibles. De buscar espacios que reditúen en conocimiento para la sociedad. Esto significa transitar de la mera cultura del informe anual, hacia la cultura del otorgamiento a la ciudadanía de la información gubernamental, como un gesto básico de responsabilidad con la gente. Estamos en un proceso histórico donde la transparencia gubernamental deberá convertirse en un puente de interacción entre la sociedad y sus autoridades.*

*Instituir la transparencia como cultura es uno de los retos que representa mayor complejidad para los órganos encargados de garantizar el derecho de acceso a la información; cualquier esfuerzo que con esa finalidad se realice, precisa desarrollar estrategias que garanticen que el mensaje trascienda en los individuos y se implante como un saber. La educación es un*



*factor determinante en esa tarea y la responsabilidad es compartida entre Estado y sociedad.*

*7. La rendición de cuentas se erige como un medio de control del poder, con miras a limitar y prevenir los abusos en el ejercicio del mismo, que busca equilibrar su permanencia, vigencia e inclusive alternancia como resultado de los incesantes, vibrantes, quizá heroicos y tan sangrientos excesos que engrosan el mar histórico que le comprende. Monitorea además a las autoridades en el cumplimiento de la ley, acción que abarca en una forma amplia tres grandes puntos: la información (derecho a la información), la justificación y en su caso las sanciones o castigos.”*

**MARTÍNEZ,<sup>38</sup>** sostiene que la **transparencia en la administración pública (2014)**, está asociado a la posibilidad de poder “ver” qué ocurre en el gobierno. Qué se hacen con los recursos públicos, cómo se ejercen, cómo se deciden, como definen las políticas y programas gubernamentales y quiénes son los beneficiarios de dichos programas, quiénes reciben y a cuánto ascienden los recursos entregados a particulares, cómo están estructuradas y normadas las funciones de las oficinas públicas.

**TORNOS, ARROYO, MARTÍNEZ y LÓPEZ (2012)**, en el libro titulado **“Transparencia, rendición de cuentas y participación: una agenda común para la cohesión social y la gobernanza en América Latina”<sup>39</sup>**, sostienen con relación a la transparencia y

---

<sup>38</sup> MARTÍNEZ ARMENGOL, Ángel I. **TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL ÁMBITO MUNICIPAL**. [www.revistahorizontes.com.mx/1/articulos/C021102.pdf](http://www.revistahorizontes.com.mx/1/articulos/C021102.pdf)

<sup>39</sup> TORNOS MAS, Joaquín, ARROYO DÍEZ, Alfonso, MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Mar y LÓPEZ PAGÁN, Juana. **“TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y PARTICIPACIÓN: UNA AGENDA COMÚN PARA LA COHESIÓN SOCIAL Y LA GOBERNANZA EN AMÉRICA LATINA”**, pp.39-43.

la rendición de cuentas que los paradigmas que inspiraron la forma en la que se debía conducir la sociedad en torno al Estado, el mercado y la sociedad están en cuestión por la propia ciudadanía y ello impone la necesidad de una revisión profunda del modelo de gobernanza, donde el buen gobierno, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana deben ser vectores esenciales de un futuro, que no se concibe sin cohesión social, como fin primero y último de los poderes públicos.

La transparencia es el requisito sine qua non de la democracia participativa, y constituye el presupuesto de la participación ciudadana y de la rendición de cuentas. Por tanto, es la primera exigencia para la consecución de un buen gobierno en el que exista una gobernanza social cohesiva. En consecuencia, un gobierno no transparente genera fractura social. La transparencia es un principio ético y un principio jurídico.

La transparencia como principio ético se sitúa en la esfera de la ética pública y, por tanto, en la relación de los ciudadanos con el poder político. En este contexto, aquellos tienen derecho no solo a conocer cuál es la acción política a llevar a cabo en un momento dado, sino también a conocer y a participar en la deliberación de las razones de la toma de decisión de tal acción, sus implicaciones y consecuencias. Esta exigencia que lleva consigo el concurso de la libertad política de los particulares con la libertad política del que gobierna, así como el respeto de la misma exigencia, puede ser calificada en términos de transparencia o publicidad de la acción política.

La transparencia como principio jurídico es una cualidad instrumental al servicio de determinadas finalidades, como la participación ciudadana, el buen gobierno o la cohesión social. En consecuencia, el contenido de la transparencia no es estático, varía en función de la finalidad a la que se ordene. Es un concepto abierto, los derechos, principios y características que la definen se determinarán por la finalidad y el contexto. La transparencia no es un objetivo en sí, sino que permite una mayor participación del público en el proceso de toma de decisiones, reforzando el carácter democrático de las instituciones y la confianza de los ciudadanos en la Administración.

Por otra parte, la rendición de cuentas ha de entenderse como un concepto radial, con dos vertientes esenciales: la responsabilidad y la existencia de sanciones aparejadas al incumplimiento. Estos dos planos o vertientes de la rendición de cuentas contienen los tres pilares básicos del concepto: información, justificación y castigo. La importancia de la rendición de cuentas como obligación y derecho es que incide directamente en los niveles de buen gobierno y no es un acto graciable y unilateral de los responsables políticos hacia la ciudadanía, sino un verdadero derecho de la ciudadanía que, además, regenera la confianza perdida en las instituciones.

En sentido amplio, la rendición de cuentas debería aplicarse a todo agente que desempeñe algún cargo de responsabilidad que intervenga de una u otra forma en la escena política: políticos, personal de los partidos políticos, personal laboral empleado por el Estado y cargos de la sociedad civil organizada, como sindicatos u organizaciones de defensa de derechos humanos.

Los sujetos que exigen cuentas varían en función del tipo de rendición de cuentas de que se trate. Si el tipo de rendición es política o moral, son los ciudadanos, las asociaciones civiles, los medios de comunicación o los propios partidos políticos. En cambio, si la rendición de cuentas es administrativa o financiera, el actor suele ser un organismo de fiscalización o control, como el Defensor del Pueblo, u organismos de auditoría o anticorrupción. En el ámbito de las profesiones, las comisiones de ética, y, por último, en el control de legalidad, los tribunales.

**Hilda Naessens,**<sup>40</sup> en el Encuentro de Latinoamericanistas Españoles; Congreso Internacional, Sep. 2010, Santiago de Compostela, España. “**Ética Pública y Transparencia**” (2010), señala que la transparencia es el resultado de una forma de gobernar, de administrar y de gestionar al Estado, de lo cual se deduce que este concepto es un valor de la democracia. La transparencia tiene que ver con el desempeño de la comunidad política, de sus representantes así como también de sus autoridades quienes tienen que aclarar sus acciones para fortalecer al gobierno. Lamentablemente, la politización del servicio público a lo largo de varios años ha provocado una gran corrupción, tanto entre servidores públicos como entre políticos, lo cual ha contribuido a desmoralizar y a desacreditar al sector público, trayendo además el empobrecimiento del Estado, la privación de muchos servicios necesarios y el debilitamiento del liderazgo político, socavando la confianza de los ciudadanos en su gobierno y destruyendo el apoyo y la respetabilidad del sector público.

---

<sup>40</sup> NAESSENS, Hilda. **ÉTICA PÚBLICA Y TRANSPARENCIA**. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: Congreso Internacional 1810-2010: 200 años de Iberoamérica

Las administraciones públicas deben procurar el acrecentamiento de los valores éticos del servidor público, fomentando conductas o comportamientos en los funcionarios que se encaminen a realizar su trabajo con la mejor voluntad de servicio, a usar racional y económicamente los recursos del Estado, a buscar la mayor eficiencia y calidad en su trabajo, a mejorar su propia competencia profesional, a practicar la buena fe en su relación con los ciudadanos y a ayudar a crear un buen clima laboral.

Es necesario fomentar una educación de la ética pública que promueva los valores del servicio público, la legislación pertinente, normas, códigos y mecanismos de exigibilidad, programas continuos que creen sensibilidad hacia las cuestiones éticas y técnicas para aplicar juicios éticos, porque un servidor público satisfecho, competente y debidamente formado es más seguro a la hora de resistir la corrupción, la conducta indebida y los arreglos.

Ya no es suficiente que las personas que trabajan en el servicio público se limiten al cumplimiento formal de sus obligaciones y deberes, sino que es necesario que por parte de las administraciones públicas se fomente positivamente aquellos valores, modelos o pautas de conducta que ayuden a aquellos que trabajan al servicio de los intereses generales como referentes éticos para su superación personal y profesional. Hay que expandir la ética pública a todos los niveles y ámbitos del gobierno, provocando la participación del sector social o sea de la ciudadanía, para lograr un mejor control de la conducta de los servidores públicos, combatir los contravalores y reinstalar a la ética pública en el lugar que le corresponde dentro del ámbito de la administración pública.

**Ernesto Velasco Sánchez**, en el libro **“Gestión Pública y Rendición de Cuentas: ¿Un enfoque basado en cumplimiento a uno basado en resultados?”**<sup>41</sup>, señala en las conclusiones que “... desde las formas tradicionales por medio de las cuales la gestión pública es llamada a rendir cuentas, así como algunos de sus desarrollos contemporáneos. Se ha ofrecido una visión alternativa a aquella dominante que, desde la ciencia política, asume que la rendición de cuentas es una cuestión exclusivamente de diseño institucional de las democracias.

En la práctica, los funcionarios públicos enfrentan múltiples exigencias de información, están sujetos a numerosos medios de revisión y están expuestos a diferentes formas de reconocimiento y sanción. La rendición de cuentas, desde la mirada de la gestión pública, también se hace cargo de los mecanismos que más directamente atañen a los ciudadanos en su interacción cotidiana con las burocracias, más allá de los ciclos electorales y de la política partidista.

Desde el enfoque propuesto, el debate ha girado sobre la idea de que existe una tensión entre la búsqueda de la eficiencia y la exigencia de la rendición de cuentas. Esta forma de ver el problema resulta simplista: la “eficiencia” no puede existir en el ámbito público sin una convalidación de los valores que se deben defender y objetivos que se persiguen, lo que necesariamente implica un debate y juicio de carácter político. Así contextualizada, la “eficiencia” en el sector público implica la

---

<sup>41</sup> VELASCO SÁNCHEZ, Ernesto. **“GESTIÓN PÚBLICA Y RENDICIÓN DE CUENTAS: ¿UN ENFOQUE BASADO EN CUMPLIMIENTO A UNO BASADO EN RESULTADOS?”**, pp. 96-97.

“rendición de cuentas” como componente y no como opuesto. Por lo anterior, es de esperarse que la actuación de los funcionarios sea valorada a partir de diferentes perspectivas y mecanismos, dada la naturaleza pluralista del régimen democrático. Formas “técnicas” y “políticas” de rendición de cuentas son necesarias en tanto producen insumos valiosos para el debate público.

A pesar de lo anterior, es posible identificar tensiones entre las diferentes lógicas de los mecanismos de rendición de cuentas que no son fáciles de atenuar: mientras que algunos ponen el acento en la identificación de fallas y violaciones a las normas, otros lo hacen en revisar la eficacia de las acciones o en la compensación hacia individuos afectados. La introducción de nuevos mecanismos de rendición de cuentas, en particular aquellos orientados a resultados, no sustituye sino que convive con otras formas de accountability, generando lo que Herbert Spiro ha denominado “rendición de cuentas multicéntrica”. Es decir, se ha establecido una compleja red de vínculos de actores demandantes de explicaciones y con diversas capacidades para imponer acciones correctivas.”

**GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO**, en el libro titulado **“La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe”**<sup>42</sup> (BID - 2010). Define a la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y

---

<sup>42</sup> GARCÍA LÓPEZ, Roberto y GARCÍA MORENO, Mauricio. **“LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO: AVANCES Y DESAFÍOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”**, pp. 35.42.

complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.

El enfoque de la GpRD, combina el enfoque gerencial con las características específicas del sector público, como los procedimientos del régimen democrático para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión. Efectivamente, en el centro del concepto de GpRD se encuentra el término valor público, que se refiere a los cambios sociales observables y susceptibles de medición que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. Por tanto, el objetivo último de la GpRD es habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno.

La GpRD conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Por tanto, un elemento clave para su implementación es la medición de los cambios producidos por esa acción. Esto supone contar con instrumentos que capten esas variaciones, con sistemas que procesen la información, y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones, elementos no siempre presentes en la administración del Estado.

La implementación de la GpRD requiere innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, por lo que supone un



esfuerzo a mediano y largo plazo que normalmente trasciende varios períodos gubernamentales. Estas innovaciones pueden requerir, entre otras cuestiones, modificaciones del marco legal e institucional de los SNGP; búsqueda de consensos entre las funciones del Estado; capacitación permanente de los funcionarios públicos; alineación de los distintos componentes del ciclo de gestión; y nuevas estructuras organizacionales que fomenten la coordinación y el trabajo conjunto, en lugar de la competencia y el trabajo aislado. Todo ello conlleva procesos complejos de ensayo y error en los que intervienen varios actores: las autoridades políticas nacionales, los gerentes públicos, el Congreso, la oposición política, los organismos de control, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos subnacionales y el sector privado.

### **1.3 Marco Conceptual**

#### **a) Control Gubernamental**

Según el Art. 6º de la Ley 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República el Control Gubernamental es la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de la eficiencia, Transparencia, y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como el cumplimiento de las normas legales y los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

#### **b) Control Interno**

Son acciones que desarrolla la propia entidad pública con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

**c) El control externo**

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la CGR u otro órgano del SNC por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado.

**d) Servicios de control**

Constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde a los órganos del SNC. Los servicios de control son prestados por la CGR y los OCI, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son designadas y contratadas conforme a la normativa sobre la materia. Los servicios de control pueden ser de los siguientes tipos:

- a. Servicios de control previo:
- b. Servicios de control simultáneo
- c. Servicios de control posterior

**e) Sistema Nacional de Control**

El Sistema Nacional de Control (SNC) es el conjunto de órganos, normas, métodos y procedimientos que tienen como objetivo conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en todas las instituciones públicas del país. Su actuación comprende a todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades públicas; así como, de sus servidores.

**f) Órgano de Control Institucional (OCI)**

Es una unidad especializada de la CGR que funciona de manera autónoma al interior de la propia entidad pública sobre la cual ejerce el control gubernamental, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes del Estado. La Ley N° 27785, Ley Orgánica del SNC y la CGR, dispone la implementación del OCI en las entidades públicas con dependencia funcional de la CGR, es decir que están sujetos a los lineamientos, disposiciones y reglamento del SNC, actuando con independencia técnica dentro del ámbito de su competencia.

**g) Proceso**

Está definido como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

**h) Proceso administrativo**

Se define como el conjunto de pasos o etapas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

**i) Riesgo**

Es la vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las unidades, personas, organizaciones o entidades (en general "bienes jurídicos protegidos"). Cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo, pero cuando más factibles es el perjuicio o daño, mayor es el peligro. Por tanto, el riesgo se refiere sólo a la teórica "posibilidad de daño" bajo determinadas circunstancias, mientras que el peligro se refiere sólo a la teórica "probabilidad de daño" bajo esas circunstancias.

**j) Economía**

Evalúa el resultado de la organización, respecto a si fueron obtenidos a los costos alternativos más bajos posibles.

Descripción de los acontecimientos que tienen con el consumo, distribución, intercambio y producción de los bienes y servicios. (Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1996).

**k) Eficacia**

Es el grado de cumplimiento de las metas establecidas. Los resultados se pueden evaluar en términos de calidad, cantidad, tiempo, costos, etc.

**l) Estándar**

Regla establecida en una empresa para caracterizar un producto, un método de trabajo, una cantidad que producir, etc. (Pequeño Larousse, Diccionario, 1996).

**m) Gasto**

Es toda aquella erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios, ya sean públicos o privados. (glosario de términos técnicos y administrativos - CAPUFE 2002)

**n) Plan Estratégico**

Es el diseño de un conjunto de normas y estrategias detalladas a seguir para la puesta en marcha y ejecución del presupuesto, la Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público lo denota como “Plan de Acción” el cual contendrá además los métodos para la aplicación del presupuesto de gastos y el alcance de las fuentes de los presupuestos de ingresos.

**o) Transparencia**

De manera particular la transparencia en la gestión pública está referida a la publicidad de los actos de la administración estatal sobre la gestión

de los asuntos públicos, para lo cual deben implementar mecanismos permanentes y accesibles, así como de difusión de la información pública, salvo las excepciones expresas por ley. Esta práctica es propia de un Estado democrático.

**p) Rendición de Cuentas**

Es la obligación de toda persona a la que le es conferida una responsabilidad, de dar cuenta del encargo recibido, haciendo un descargo que puede ser satisfactorio o insatisfactorio, debiendo provocar en el primer caso reconocimiento o efectos favorables y en el segundo caso desaprobación o consecuencias negativas.

**q) Beneficiario**

Es la persona que recibe o tiene derecho a acceder a beneficios que resulten de ciertos actos siempre en cuando concurren una serie de condiciones establecidas.

## **CAPÍTULO II:**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática:**

El Programa del Vaso de Leche (PVL), es un programa bastante controversial y depende desde las ópticas con que se les mire. En los últimos tiempos ha sido muy cuestionado a través de las denuncias que se ha realizado a través de diferentes medios de comunicación, encontrándose que existe una situación por la cual no contribuye a mejorar las condiciones de desnutrición de los más pobres y señalándose dentro de las causas que el producto no está llegando a los sectores que más lo requieren.

Según los estudios y reportes de las entidades públicas, entre ellas la Contraloría General de la República, existen indicios que refieren la existencia de una inadecuada gestión del Programa del Vaso de Leche.

En los reportes de esta entidad los aspectos relevantes, en el análisis de la información relacionado con los temas del proyecto de investigación, son: i) Sobre gestión: falta de capacidad de gestión para ejecutar el presupuesto asignado; sobre focalización: Incumplimiento en los valores nutricionales requeridos, los menores de años no son la prioridad en el programa; ii) Sobre adquisiciones: la aprobación de exoneraciones con el criterio de causal de desabastecimientos sin que responda al hecho inminente, adquisición

de leche en polvo importada incumpliendo la normativa del PVL, la mitad de las compras (50.2%) se realizan a 12 proveedores, variabilidad en los precios a pesar de ser distritos con igual acceso geográfico; sobre distribución: la distribución de raciones tiene costos mayores a los asignados, ha aumentado el número de municipalidades que atendieron con raciones crudas, lactantes menores de un año reciben raciones iguales a la de los demás beneficiarios y la asesoría en la formulación de la ración es insuficiente y deficiente.

Respecto al control gubernamental de esta entidad, existen limitaciones para la elaboración del informe de reporte como: Demora en la presentación de la información por parte de las municipalidades, Alta rotación del personal encargado del PVL en las municipalidades, Poco conocimiento del representante de salud en la elaboración de las raciones y dificultad para determinar los días de atención y cálculos de ración diaria por la distribución en crudo.

Asimismo, los diversos estudios refieren problemas de corrupción en los procesos de gestión como adquisiciones y distribución, debido a la ausencia o limitados mecanismo de transparencia y rendición de cuentas. Igualmente presenta serios problemas de carácter estructural, en el diseño, que revierten en problemas de monitoreo y evaluación. Pese a que se han creado mecanismos de participación de las organizaciones de mujeres en los denominados Comités de Administración, las representantes muchas veces son coaptadas por la gestión municipal y se convierten útiles y funcionales a los fines y propósitos de la gestión descuidando su rol de fiscalización y vigilancia social.

Estos problemas se extienden en la Distribución, en tanto que esta se sostiene en las organizaciones sociales de mujeres, a través

de los comités. Es preciso indicar que estas mujeres poseen una alta discrecionalidad en el manejo del producto así como en la focalización e beneficiarios. Las municipalidades manifiestan que no cuentan con recursos para administrar adecuadamente este recurso y se confían a los comités o simplemente lo dejan así, pues son funcionales a ellos.

En suma, existen serias deficiencias en el control y escasa o nula transparencia y rendición de cuentas en los procesos de gestión del PVL.

### 2.1.2 Antecedentes Teóricos

Los estudios referidos al Programa del Vaso de Leche (PVL), se han realizado principalmente en la década del 2000, entre los estudios disponibles hemos seleccionado algunos, que entre sus objetivos y hallazgos hacen referencia a los temas de interés del presente trabajo de investigación:

#### Tesis - Investigaciones:

- a) Universidad:** Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
- Autores:** Sarmiento Champi, Amílcar y Ventura Valencia, Olga Elena (2013)
- Tesis:** “El Control Interno y la Gestión Del Programa Del Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de Carabaylo”
- Resumen:** Los autores llegan a las siguientes conclusiones:

*“... El Control Interno influye en la Gestión del Programa del Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de Carabaylo, porque proporciona los elementos necesarios a través de los componentes de control interno para el mejoramiento de la gestión Municipal en su conjunto, lo*



*cual ayudara en la mejora de una gestión eficiente, eficaz y económica, en la administración y uso de los recursos públicos.*

*El Sistema de Control Interno, es un proceso continuo realizado por la dirección y gerencia y, todo personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos de control interno como promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios, que debe brindar cada entidad pública; proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.*

*Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la gestión. Incluyen más que todo control tal como análisis de instrumentos de gestión sobre los cuales se evalúa el desempeño de las funciones de funcionarios y servidores públicos. En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos así como los Procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.”*

- b) Universidad:** Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
- Autores:** De La Cruz Rojas, Paola Cindy y Jara Bendezu, Rut Mavet (2013)
- Tesis:** “El Control Interno y su Impacto en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaura”

**Resumen:** Los autores llegan a las siguientes conclusiones:

*“... El Control Interno impacta en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaura, por cuanto proporciona los elementos básicos a través de la implementación del sistema del control interno para el mejoramiento de la gestión Municipal eficiente, eficaz y económica, lo cual redundara en una adecuada gestión y de atención a la comunidad.*

*El Sistema de Control Interno es un proceso, que liderado por su Alcalde, gerencia y, todo personal de la Municipalidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos de promover calidad en los servicios que debe brindar la Municipalidad a los administrados; proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y elaborar información financiera válida y confiable.*

*La gestión administrativa comprende la elaboración de un plan de organización, métodos y procedimientos así como instrumentos de gestión debidamente actualizados con la finalidad que administrativa y orgánicamente la entidad se encuentre capaz de cumplir con sus funciones para la cual fue creada, la capacidad de contar con mecanismo adecuados de control y salvaguarda de los activos y patrimonio de la entidad frente a situaciones de posibles fraudes.”*

**c) Universidad:** Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

**Autores:** Luna Palacios, José Eladio y Nazareth Ruth Velásquez Peralta (2015)

**Tesis:** “El Control Interno y su Influencia en la Gestión Eficiente de los Programas Sociales del Perú; Caso: Programa del Vaso de Leche”

**Resumen:** Los autores llegan a las siguientes conclusiones:

*“... La gestión de los programas sociales en el Perú no es eficiente, por presentar recurrentes problemas de gestión como los de mala focalización, que determinan problemas de sub cobertura (los programas no llegan a los supuestos beneficiarios), de filtración (los programas llegan a los que no los necesitan), y de yuxtaposición (duplicidad beneficiarios en más de un programa social).*

*El sistema de control interno del programa social en estudio (Programa del Vaso de Leche) presenta serias deficiencias de implementación, eficacia y efectividad.*

*Los recurrentes hallazgos y observaciones durante las acciones de control previo y posterior practicadas, que persisten en cada una de las etapas de ejecución del programa (selección de beneficiarios, programación, distribución, y supervisión), evidencian ineficacia e insuficiencia de los controles establecidos.*

*Las deficiencias en el control interno de los programas sociales del Perú, explica la gestión ineficiente en las mismas. Por lo tanto en la medida que los administradores de dichos programas mejoren e implementen el sistema de control interno de acuerdo a su marco normativo general y particular vigente, entonces la gestión será eficiente.”*

**d) Universidad:** Universidad de San Martín de Porres

**Autor:** Sotomayor Casas, Juan Alberto (2009)

**Tesis:** “El Control Gubernamental y el Sistema de Control Interno en el Perú: Análisis Crítico”

**Resumen:** El autor llega a las siguientes conclusiones:

*“... El control Gubernamental es tarea de todos, se ejecuta bajo dos (2) modalidades o momentos, la primera se denomina “control interno” y es responsabilidad de todos los miembros de una organización pública, la segunda modalidad se denomina “control externo” que es ejecutado tanto por la Contraloría General, por los auditores designados por esta y por toda aquella institución del Estado que tenga dentro de su competencia realizar alguna supervisión.*

*Las autoridades, funcionarios y servidores del Estado peruano desconocen que son los responsables directos de ejecutar el control gubernamental, y no tienen claro que son ellos los responsables de la implementación del Sistema de Control Interno en sus propias organizaciones públicas, este problema se solucionará con el eje principal de la competencia que es la motivación, con esta actitud se logra que los trabajadores públicos den un gran salto para fortalecer el sistema de control interno y por ende el control gubernamental en las organizaciones públicas.*

*En el Perú según la Ley 28716 Ley de Control Interno para las Entidades del Estado, existen seis (6) objetivos del control interno y según la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG existen 37 Normas de Control Interno, que al estar implementadas en una organización pública nos darán una seguridad razonable que se cumplan los objetivos del control interno y por ende el control gubernamental, sin embargo éstos aún no son bien difundidos a nivel de toda la entidad, ni interiorizados por las autoridades de las organizaciones públicas quienes son los responsables de fortalecer el*

*control gubernamental y por ende promover e impulsar el desarrollo y justicia de nuestro país.*

*La investigación permite la necesidad de establecer un Programa de Capacitación Modelo a utilizarse de forma permanente en las organizaciones públicas del Estado peruano, con la finalidad de sensibilizar, fortalecer e implementar un Sistema de Control Interno como parte del Control Gubernamental en beneficio del Estado peruano, el mismo que contempla un curso para profundizar la Doctrina Ética, que es el fundamento base del comportamiento de todo ser humano y en el caso de miembros de las entidades del Estado con mayor razón porque son los responsables de vigilar los recursos públicos.”*

- e) Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Perú  
**Autor:** Vargas Machuca Guerrero, Elizabeth (2014)  
**Tesis:** “Corresponsabilidad y Articulación: Una Mirada a los Pilares de la Gestión del Programa Juntos”  
**Resumen:** El autor llega a la siguiente conclusión:

*“... Los arreglos institucionales emprendidos por el programa tienen como fundamento los cambios formulados en la política social peruana que plantean mayores esfuerzos en la focalización de beneficiarios, la identificación de objetivos y resultados medibles, así como un sistema de monitoreo permanente de sus procedimientos y eficacia.”*

- f) Universidad:** Universidad de San Martín de Porres  
**Autor:** Ventosilla Barrientos, Edith Bertha (2015)  
**Tesis:** “La Fiscalización Realizada por el Sistema Nacional de Control al Gasto Público y la Rentabilidad Social de los Programas Sociales en el Perú”

**Resumen:** La autora llega a las siguientes conclusiones:

*“... Se pudo concluir que existe una relación directa entre la fiscalización al gasto público de los programas sociales y el uso deficiente de los recursos económicos por parte de dichos programas; toda vez que, la fiscalización evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos presupuestales, consiguientemente al logro de sus fines en cuanto al incremento del nivel de nutrición de los beneficiarios, y la disminución de la pobreza.*

*Del mismo modo con los resultados obtenidos podemos afirmar que la oportunidad de la fiscalización del gasto público y la implementación de sus recomendaciones, son fundamentales para el incremento de la cantidad y calidad de los beneficiarios de los programas sociales, así como para la entrega de una adecuada ración alimenticia y su distribución oportuna.*

*También es posible afirmar que la metodología de fiscalización del gasto público de los programas sociales, que se viene aplicando no está orientada a evaluar la calidad de atención ni el incremento del nivel nutricional; por lo tanto sus recomendaciones, no son determinantes para mejorar significativamente la satisfacción de los beneficiarios a nivel de los programas sociales bajo estudio. Toda vez que, no es una metodología de fiscalización orientada a resultados, que permita al Sistema Nacional de Control garantizar la rentabilidad de los programas sociales, principalmente en la mejora del nivel cognitivo del niño beneficiario y de su descendencia: Caso Programas Nutricionales (El Vaso de Leche - PVL y Programa Integral de Nutrición - PIN).”*

**g) Universidad:** Universidad de Ciencias Aplicadas

**Autor:** Buob Concha, Nancy Franchesca (2015)

**Tesis:** “¿Vaso sin leche? Análisis costo - efectividad del Programa Vaso de Leche en niños menores de 5 años durante el periodo 2007 - 2011”

**Resumen:** La autora llega a la siguiente conclusión:

*“... A pesar de las visibles limitaciones en las muestras para poder realizar las evaluaciones de impacto al programa, tanto este estudio como los realizados anteriormente sugieren que el PVL tiene un efecto bastante limitado en cuanto a nutrición respecta, por lo que no estaría cumpliendo con los objetivos para los cuales fue creado desde un inicio que es mejorar los niveles nutricionales de la población vulnerable.*

*No existe una relación entre los recursos destinados al programa y los resultados del mismo. El PVL es el programa alimentario que concentra el mayor porcentaje de beneficiarios en el país y es el programa alimentario al que el Estado destina la mayor proporción del gasto si se consideran por separado los programas inmersos en Qali Warma; sin embargo, no existe una relación clara entre gasto y efectividad. Es más, si bien el Gobierno Central transfiere la misma cantidad de recursos a las municipalidades desde el año 2005, la ejecución del programa implica mayores recursos de los que se estaría transfiriendo, debido a que la ejecución del programa requiere además otros gastos en los que incurren directamente las municipalidades o los Comités de Vaso de Leche para llegar a entregar la ración.*

*Actualmente, existen otros programas cuyos objetivos involucran la mejora nutricional y podrían tener un mayor impacto que el PVL a pesar de utilizar una menor cantidad de recursos, debido a que están mucho más focalizados y cuentan con metas más concretas.*

*Después de 25 años del surgimiento del programa aún existen vacíos en su ejecución. Por ejemplo, por cómo está diseñado, el PVL debería contar con un alto nivel de supervisión; lo cual no necesariamente se cumple pues involucraría una mayor cantidad de recursos, lo cual no es viable; asimismo, como se mencionó en el documento, la entrega de la ración de alimento depende de la persona que la reparte sin un empadronamiento de los beneficiarios que las municipalidades deberían tener.*

*El PVL es un programa cuya creación no fue planificada. La forma en la que se institucionalizó el PVL nos deja la idea de que su creación fue más bien una respuesta política a un problema social, que luego se fue fortaleciendo por las medidas emprendidas por el mismo Estado. No se ha visto ninguna medida clara para reordenar el esquema del programa hasta 10 años después de su creación y aun así hasta el día de hoy, no se cumplen los roles como se pensó. Este punto es de suma importancia pues no se han generado espacios para hacer del PVL un programa con menor plazo o plazo límite y se le otorgó mayor base social lo cual hace difícil poder reducirlo al no cumplir con sus objetivos.*

*Para que el PVL tenga mejores resultados no debería estar aislado de los programas que tienen objetivos nutricionales. Si bien, junto con el PCA, está a cargo de los Gobiernos Locales, debería formar parte de una red de programas que se articulen para lograr la disminución en los índices de desnutrición del país. De hecho, este es un aspecto importante a considerar como política pública a nivel país para conseguir mejores resultados en los programas emprendidos y hacer mejor uso de los recursos. Por ejemplo, en Chile, los programas implementados para prevenir la desnutrición tuvieron la característica de cubrir desde la prevención de la desnutrición hasta la rehabilitación*



*de los niños desnutridos y se caracterizaron por su alta focalización e integralidad de las intervenciones.*

*Como se menciona en el documento, una intervención nutricional debería generar retornos en términos de reducción de mortalidad infantil, cuidado neonatal, menores costos por enfermedades infantiles, entre otros. Sin embargo, dado que el PVL no está logrando mejorar el estado nutricional de los beneficiarios podría estar representando un costo hundido para el Estado y todos los peruanos, pues es gasto que el Estado viene asumiendo año a año como obligación así se obtengan o no resultados en un período específico.”*

- h) Universidad:** Universidad del Pacífico  
**Autor:** Alcázar Valdivia, Lorena. (2007)  
**Tesis:** “¿Por qué no funcionan los programas alimentarios y nutricionales en el Perú?”  
**Resumen:** La autora llega a la siguiente conclusión:

*“... Que los programas, no logran impactos significativos, en relación con sus objetivos y en menor medida el del Vaso de Leche ha logrado importantes resultados en términos de capital social, en particular relacionados con el empoderamiento de las mujeres.*

*No obstante, alerta sobre la existen de estudios, que sobre este aspecto encuentran también un debilitamiento de la representatividad de este capital social y una tendencia hacia la politización y el clientelismo; y en el manejo ineficiencias asociadas a las compras de alimentos y a otros aspectos como falta de información y supervisión. el monitoreo y la evaluación de los programas son muy limitados. Existe escasa información y de indicadores de ejecución y resultados de los programas genera que su manejo se limite al cumplimiento de procesos e impide que la sociedad civil realice una labor de vigilancia sobre el manejo de los recursos del Estado.”*

- i) Universidad:** Universidad del Pacífico
- Autor:** García Ayala, Luis Alberto (2014)
- Tesis:** “La implementación contenciosa de los programas sociales: el empadronamiento del Programa del Vaso de Leche en Villa El Salvador (2002-2010)”
- Resumen:** El autor llega a la siguiente conclusión:

*“... Villa El Salvador representó uno de los primeros casos en los que se corrigieron distorsiones en la implementación de la selección de beneficiarios en un contexto social complejo; no obstante, dista de ser el único. Desde inicios de la década pasada, aumentó el número de municipalidades que implementaron sistemas de registro adecuados. Es posible que incentivos positivos como la gestión por resultados, instaurados en el último lustro, hayan ayudado a mejorar la calidad de los procedimientos en el PVL.*

*Aunque esta correlación entre cambio institucional y mejoras en la implementación estaría contradiciendo mi argumento, sin embargo, el aspecto contencioso de la implementación no desapareció. La aplicación del RUBPVL fue producto de una negociación en 2008 entre el Presidente del Consejo de Ministros Jorge del Castillo y algunas dirigentes del VL a cambio de evitar la reducción del presupuesto. Este acuerdo sucedió después de una serie de marchas por las calles de Lima. De otro lado, el interés mediático que han despertado los casos de filtración ha aminorado la perspectiva de «atención universal», colocándola en oposición al gasto en el más pobre. Finalmente, las distorsiones persisten: el mandato de la «focalización» es incumplido en las etapas de distribución, donde las organizaciones gozan todavía de gran autonomía.*

*Este caso, más que desdeñar los mecanismos de control, los contextualiza. Así, frente a beneficiarios empoderados, expone las*

*estrategias que utilizan actores previamente incentivados. Como señalan Falletti y Lynch, el contexto influye en el resultado del mecanismo (2009: 1161). En ese sentido, no hay recetas únicas en la implementación de programas sociales (Martínez Nogueira 2007).*

*Como se ha pretendido ilustrar en este estudio sobre el PVL en Villa El Salvador, hacer cumplir el diseño en su implementación implica una complejidad de factores. Estos van más allá de la capacidad estatal, que condensa y encierra demasiados atributos. Por otra parte, comprender esta implementación exclusivamente desde la gestión pública conlleva explicar los éxitos y fracasos a partir de «la voluntad política» –cual cajón de sastre, sin emplear instrumentos teóricos que permitan analizar las negociaciones y estrategias de los funcionarios y los políticos frente a otros actores. La implementación no es pues una operación meramente administrativa.»*

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **Problema Principal**

¿De qué manera los mecanismos institucionales de control y transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabaylo - Lima, año 2014?

#### **Problemas Específicos**

a) ¿En qué forma el nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?

- b) ¿En qué medida el sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?
- c) ¿De qué manera el sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?
- d) ¿En qué forma el nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?
- e) ¿En qué medida la accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?
- f) ¿En qué forma el grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La finalidad del presente estudio fue analizar la relación de los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas con la gestión del programa del vaso de leche en el distrito de Carabayllo - Lima, año 2014.

### **2.2.2 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar si los mecanismos institucionales de control y transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabaylo - Lima, año 2014.

### **Objetivos Específicos**

- a) Establecer si el nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- b) Determinar si el sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- c) Establecer si el sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- d) Determinar si el nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- e) Establecer si la accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- f) Determinar si el grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

### **2.2.3 Delimitación del Estudio**

#### **Delimitación espacial**

Este trabajo de investigación se realizó en el Programa de Vaso de Leche administrado por la Municipalidad Distrital de Carabayllo - Provincia de Lima, Región - Lima, a través de la Sub gerencia del Programa del Vaso de Leche, área orgánica que depende estructuralmente de la Gerencia de Salud, Gestión alimentaria y Proyección Social, de la referida Municipalidad.

#### **Delimitación temporal**

Esta es una investigación de actualidad, por cuanto la problemática de los gobiernos locales se ha manifestado en el contexto de la actual coyuntura presente, considerando para el efecto el período de enero 2014 a abril 2015, lo que hace que se aporten estudios de este tipo para que la gestión de las Municipalidades se optimice.

#### **Delimitación social**

Se ha considerado a los funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Carabayllo quienes dieron información; así como, los beneficiarios del Programa, de los cuales se ha obtenido una muestra de 234 personas.

#### **Delimitación conceptual**

Este trabajo de investigación comprende el estudio del nuevo marco sobre los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas en la gestión del Programa del Vaso de Leche en la Municipalidad.

### **2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio**

El presente trabajo de investigación se justifica, porque el Programa de Vaso de Leche necesita lineamientos de Política Institucional para que enmarque su actividad en un horizonte de mediano y largo plazo considerando el enfoque de seguridad alimentaria – nutricional de la población usuaria.

Además, el presente estudio es importante porque nos permitirá contar con un diagnóstico sobre los mecanismos de control y de la transparencia en la rendición de cuentas en la gestión del Programa de Vaso de Leche en el distrito de Carabayllo, identificando aquellos aspectos que representan riesgos para lograr el objetivo propuesto; proponiendo estrategias para un adecuado control en el manejo eficiente de los recursos de dicho programa.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos Teóricos**

En el presente trabajo de investigación se consideró como supuestos teóricos que los mecanismos institucionales de control y la transparencia en la rendición de cuentas se relacionan directamente en la eficiente gestión del Programa de Vaso de Leche.

#### **Mecanismos institucionales de control**

Sotomayor Casas, Juan Alberto en su tesis **“El control gubernamental y el sistema de control interno en el Perú”** (2009) concluye que el control Gubernamental es tarea de todos, se ejecuta bajo dos (2) modalidades o momentos, la primera se denomina “control interno” y es responsabilidad de todos los miembros de una organización pública, la segunda modalidad se denomina “control externo” que es ejecutado tanto por la Contraloría General, por los auditores designados por esta y por toda aquella institución del

Estado que tenga dentro de su competencia realizar alguna supervisión.

La Contraloría General de la República en su libro titulado **“Programas sociales en el Perú: elementos para una propuesta desde el control gubernamental”** (2008), tiene como una de sus conclusiones que, en el marco del control preventivo dirigido a mejorar la capacidad y Eficiencia de las entidades estatales en la gestión de recursos públicos y desde el enfoque de la gestión presupuestal por resultados, interesa especialmente a la Contraloría General de la República, desarrollar el control de la consecución de resultados del programa social, durante cada fase y respecto de cada actividad programada y ejecutada. Así, el control gubernamental incidirá adecuada y oportunamente cada vez que se identifiquen riesgos potenciales de incumplimiento o alejamiento de las metas y objetivos inicialmente establecidos, y contribuirá a los fines de la política social del Estado respecto de la lucha contra la pobreza.

El control gubernamental verifica el diseño de los programas sociales, la existencia y coherencia de elementos de planificación, tales como la Definición, justificación, visión, misión, objetivos, metas y marco lógico. Asimismo, evaluará que se hayan previsto indicadores de gestión, resultados e impacto. En el mismo sentido, considerará si el programa social cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación alineado a los objetivos del programa.

### **Transparencia en la rendición de cuentas**

Pacheco Pacheco, Camilo en su exposición sobre **“Instrumento de rendición de cuentas del Estado”** (2011) concluye que un Estado moderno tiene la necesidad de rendir cuentas de su gestión de



forma confiable, oportuna y transparente, para brindar a la ciudadanía instrumentos que le permitan ejercer la imprescindible participación que requiere todo régimen democrático.

La Dra. Montserrat Núñez Chicharro en **“Tendencias actuales de la rendición de cuentas en el sector público administrativo”** (2013), establece que el proceso de modernización del sector público ha supuesto un importante avance respecto al desarrollo de nuevas herramientas para la rendición de cuentas. En este trabajo se pone de manifiesto como los organismos internacionales de mayor representación están liderando un proceso de mejora en la rendición de cuentas que presenta a la ciudadanía como principal acreedor informativo.

En este sentido, se muestra en las diferentes propuestas un modelo de información sustentado en los objetivos y necesidades de los grupos sociales y de la ciudadanía en general, tales como transparencia, integridad y rendición de cuentas en su sentido más amplio. En concreto, en el trabajo se abordan algunas iniciativas que se han puesto en marcha en las administraciones públicas de todo el mundo relacionadas con los conceptos de: buen gobierno, ciudadanía participativa, evaluación de políticas públicas, open government, gestión orientada a resultados y modelos de información sobre responsabilidad social.

#### **Gestión del Programa de Vaso de Leche**

García Sánchez, Isabel María (mayo 2007), en su tesis **“La nueva gestión pública: evolución y tendencias”** resume que la nueva La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración

que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

El trabajo tuvo como objetivo sintetizar las diversas actuaciones y reformas llevadas a cabo en el sector público en el ámbito internacional.

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **Hipótesis Principal**

Los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabaylo - Lima, año 2014.

#### **Hipótesis Específicas**

- a) El nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- b) El sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

- c) El sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- d) El nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- e) La accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- f) El grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES
<b>Mecanismos Institucionales de Control</b>	Nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría
	Sistema de alertas y mejoras de procesos
	Sistema de información de calidad
<b>Transparencia en la Rendición de Cuentas</b>	Información oportuna y veraz al alcance de los interesados
	Accesibilidad rápida a la información
	Grado de transparencia en la rendición de cuentas
<b>Gestión en el Programa de Vaso de Leche</b>	Entrega oportuna de las raciones alimenticias
	Valores nutricionales mínimos de la ración del Programa
	Satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos

## CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

### 3.1 Población y Muestra

#### Población

La población estuvo constituida por personas beneficiarias del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo; así como, por funcionarios y servidores, siendo los beneficiarios del programa: mujeres gestantes, madres lactantes, adulto mayor y personas con TBC, la población estaba conformada porcentualmente por los siguientes segmentos:

Madre gestante	150	25%
Madre lactante	100	17%
Adulto Mayor	140	23%
Personas con TBC	150	25%
Funcionarios y servidores	60	10%
Total	600	100.00%

**Fuente:** Programa de vaso de leche de la Municipalidad de Carabayllo

#### Muestra

Se aplicó el muestreo probabilístico de variable cuantitativa con población finita debido a que se conoce el universo de la población. A un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 5%.

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

$$n = \frac{600 \cdot 1.96^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)}{600 \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)}$$

$$n = 576,24 / 2,4604$$

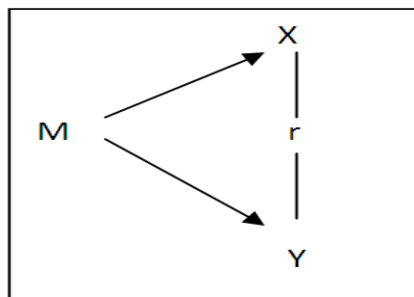
**n = 234** beneficiarios del PVL; además, funcionarios y empleados de la municipalidad.

### 3.2 Diseño utilizado en el estudio

La investigación siguió el diseño no experimental, correlacional porque no se realizó la manipulación de ninguna variable; que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación no experimental “no se realiza manipulación deliberada de las variables y correlacional porque permite medir el grado de relación entre dos variables en un contexto particular.

El diseño a utilizar se expresa sintéticamente en el siguiente diagrama:

M1:  $Ox_2$  r  $Oy$



Donde:

M = Muestra

$X_2$  = Variables independientes (Mecanismos Institucionales de Control y Transparencia en la rendición de cuentas)

Y = Variable dependiente Gestión del Programa del Vaso de leche

### 3.3 Técnica e instrumentos de Recolección de Datos

#### Técnica de Recolección de Datos

- **Revisión documental.**- Se utilizó esta técnica para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, memorias e informes relacionados con las variables en estudio.
- **Encuestas.**- Se aplicó un cuestionario de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación, de 234 beneficiarios, empleados y funcionarios que conforman la muestra del Programa de Vaso de Leche.

#### Instrumentos de Recopilación de Datos

- **Ficha Bibliográfica**- Instrumento que se utilizó para recopilar datos de las normas administrativas, de libros, trabajos de investigación e Internet relacionados con el tema.
- **Cuestionario**- Este instrumento se aplicó para obtener información de las 234 personas que conforman la muestra del Programa de Vaso de Leche.

### 3.4 Procesamiento de Datos

Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario, recurriendo a los informantes de la muestra; luego sus respuestas fueron ingresadas a un programa computarizado utilizando el software SPSS; y con ello se realizó, los cruces correspondientes; y, con precisiones porcentuales, ordenamiento de mayor a menor, y con indicadores estadísticos.

## CAPÍTULO IV:

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la muestra de 234 personas, beneficiarias del Programa del Vaso de Leche, funcionarios y servidores de la Municipalidad de Carabayllo-Lima.

**Tabla 1**

Nivel de cumplimiento de reportes del Programa de Vaso de Leche a la Contraloría.

Cumplimiento de reportes	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	123	52.6
De acuerdo	87	37.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	6.0
En desacuerdo	10	4.3
En desacuerdo	0	0.0
Totalmente en desacuerdo		
Total	234	100

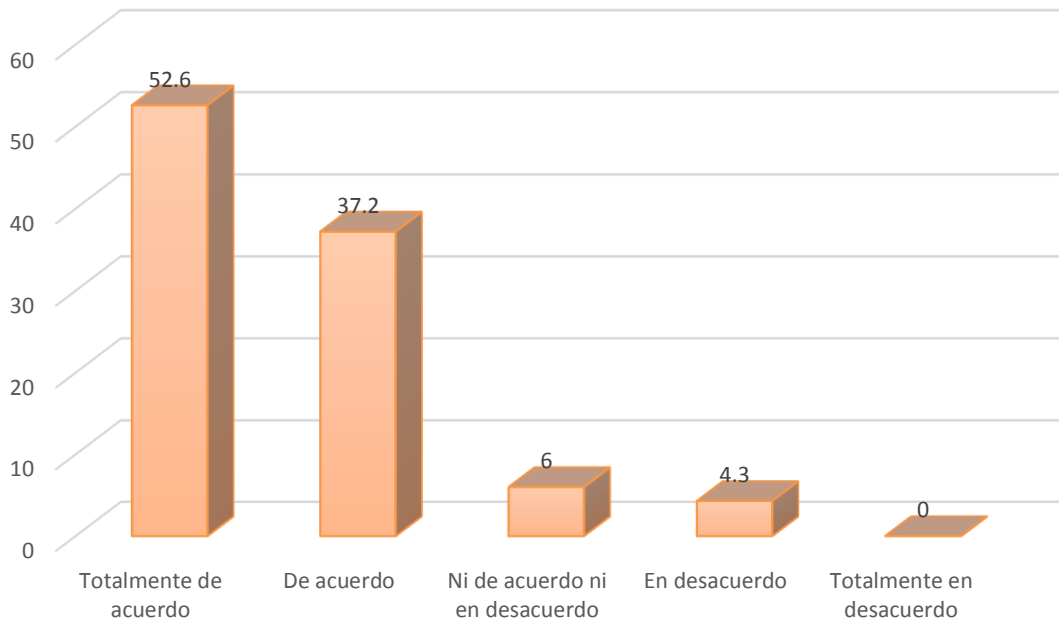
**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 52.6%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo en el nivel de cumplimiento de reportes del Programa de Vaso de Leche, el cual es remitido dentro de los plazos programados a la Contraloría, elaborado por la Municipalidad de Carabayllo, mientras que aproximadamente un 10% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo con la remisión de los plazos programados de elaborar un informe a la Contraloría.



**Gráfico 1:**

Nivel de cumplimiento de reportes del Programa de Vaso de Leche a la Contraloría.



**Fuente:** Tabla 1.

**Tabla 2**

Nivel de función del sistema de alerta y mejora de procesos del programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.

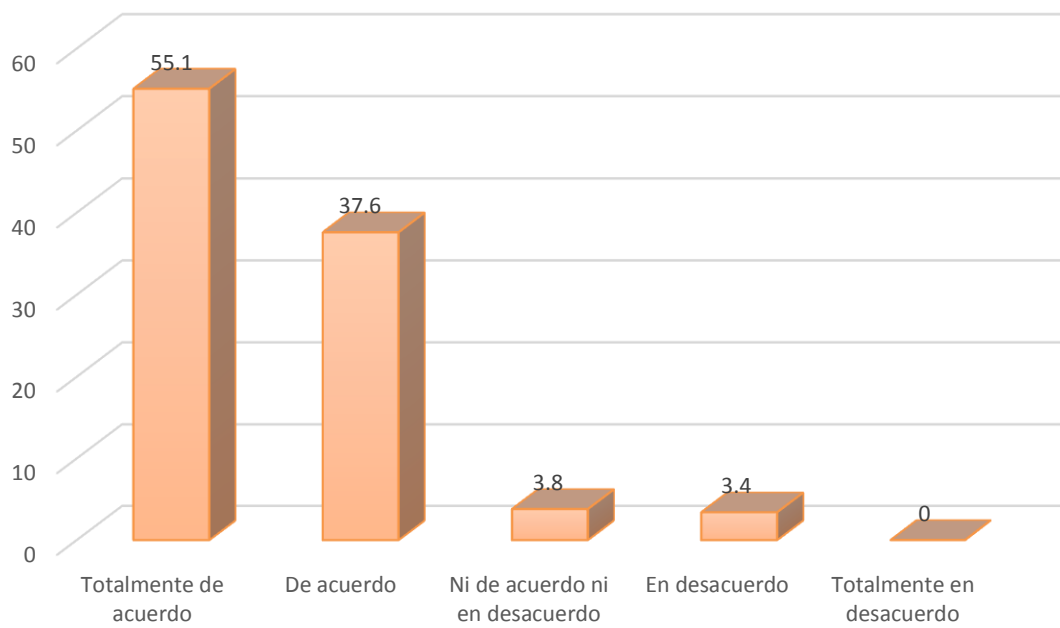
Nivel de función del sistema de alerta	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	129	55.1
De acuerdo	88	37.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	3.8
En desacuerdo	8	3.4
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

El 55.1%, de Beneficiarios/Funcionarios del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que el sistema de alertas y mejoras de procesos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, funciona adecuadamente, mientras que aproximadamente un 7.2% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo que el sistema de alertas y mejoras de procesos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, funciona adecuadamente.

**Gráfico 2:**

Nivel de función del sistema de alerta y mejora de procesos del programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 2.

**Tabla 3**

Verificación del sistema de información de calidad referente al Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.

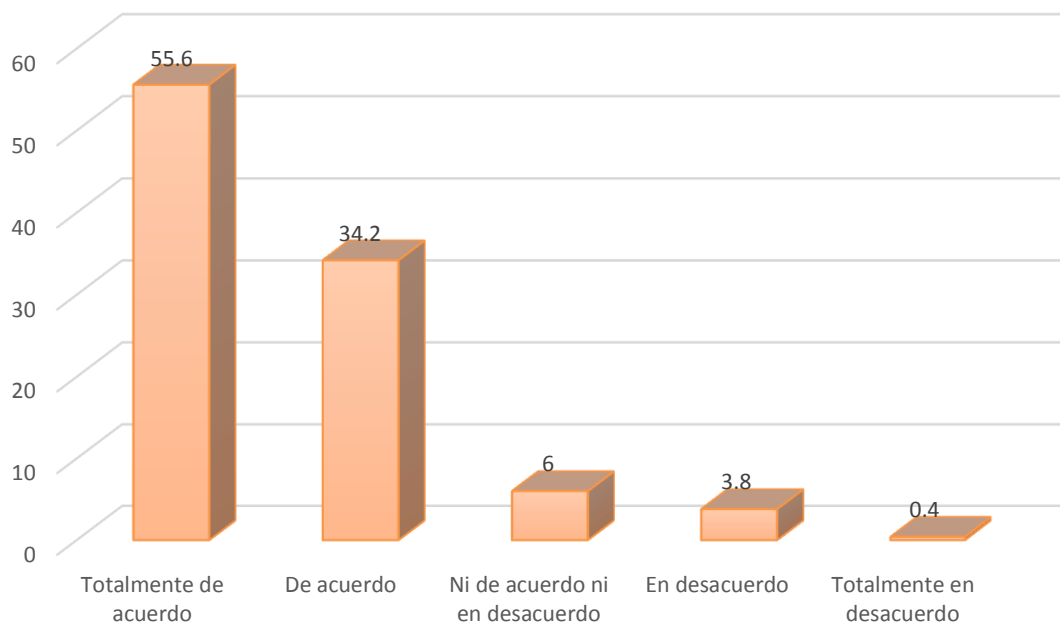
Verificación del sistema de información	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	130	55.6
De acuerdo	80	34.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	6.0
En desacuerdo	9	3.8
Totalmente en desacuerdo	1	0.4
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

El 55.6%, de Beneficiarios/Funcionarios del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que el sistema de información de calidad referente al Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es verificable, mientras que aproximadamente un 9.8% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo que el sistema de información de calidad referente al Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, sea verificable.

**Gráfico 3:**

Verificación del sistema de información de calidad referente al Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 3.

**Tabla 4**

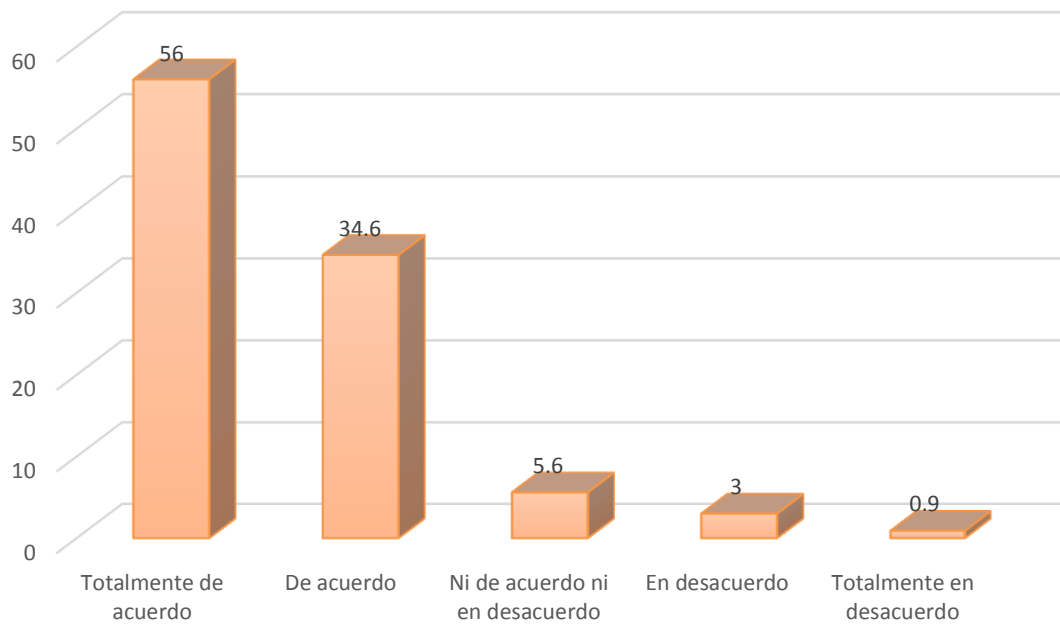
Nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados, es una muestra de la transparencia con que trabaja la Municipalidad.

La información es oportuna y veraz	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	131	56.0
De acuerdo	81	34.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	5.6
En desacuerdo	7	3.0
Totalmente en desacuerdo	2	0.9
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 56%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que la información oportuna y veraz al alcance de los interesados, es una muestra de la transparencia con que trabaja la Municipalidad, mientras que aproximadamente un 8.6% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni de acuerdo o en desacuerdo con la transparencia con que trabaja la Municipalidad.

**Gráfico 4:**  
La información es oportuna y veraz al alcance de los interesados, es una muestra de la transparencia con que trabaja la Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 4.

**Tabla 5**

Nivel de accesibilidad rápida a la información, es señal de que los procesos implementados por la Municipalidad.

Accesibilidad rápida a la información	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	136	58.1
De acuerdo	81	34.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	4.3
En desacuerdo	6	2.6
Totalmente en desacuerdo	1	0.4
Total	234	100

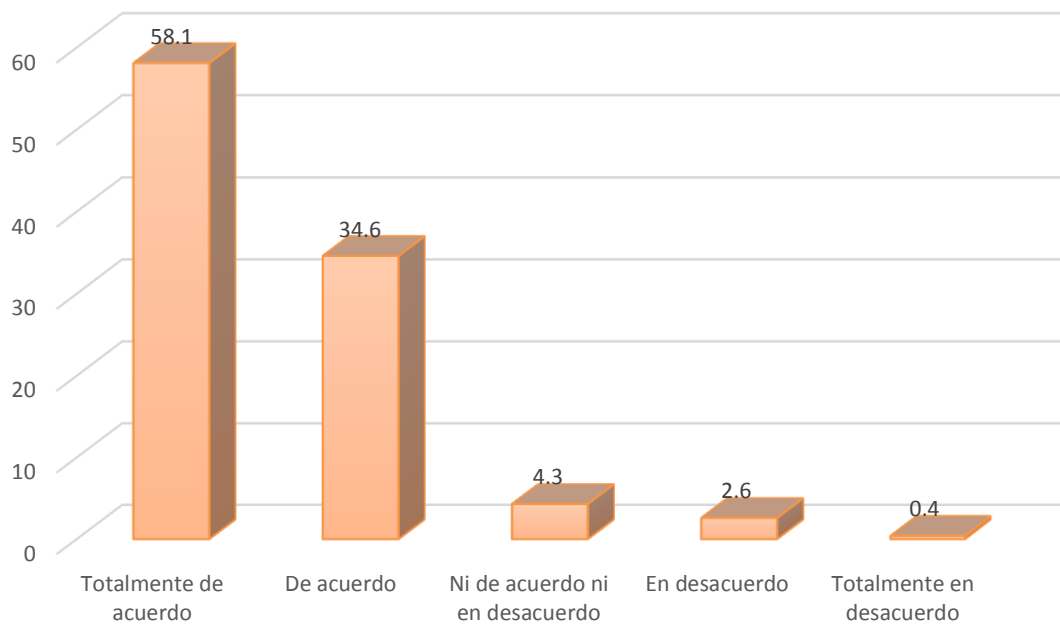
**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 58.1%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que la accesibilidad rápida a la información, es señal de que los procesos implementados por la Municipalidad, son óptimos, mientras que aproximadamente un 6.9% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni de acuerdo o en desacuerdo con que los procesos implementados por la Municipalidad, son óptimos.



**Gráfico 5:**

Nivel de accesibilidad rápida a la información, es señal de que los procesos implementados por la Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 5.

**Tabla 6**

Grado de transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad.

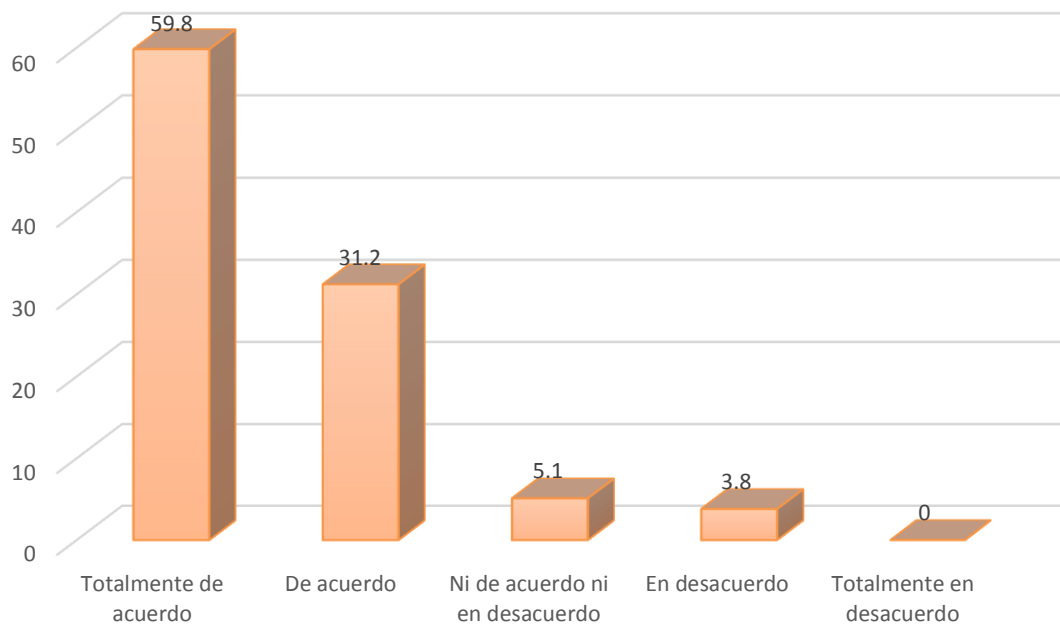
La rendición de cuentas es sustentada	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	140	59.8
De acuerdo	73	31.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	5.1
En desacuerdo	9	3.8
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 59.8%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabaylo, está totalmente de acuerdo que el grado de transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad, se encuentra sustentada con documentos probatorios, mientras que aproximadamente un 8.9% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni de acuerdo o en desacuerdo que el grado de transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad, se encuentra sustentada con documentos probatorios.

**Gráfico 6:**

Grado de transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 6.

**Tabla 7**

Nivel de funcionamiento de los mecanismos de control y transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad de Carabayllo.

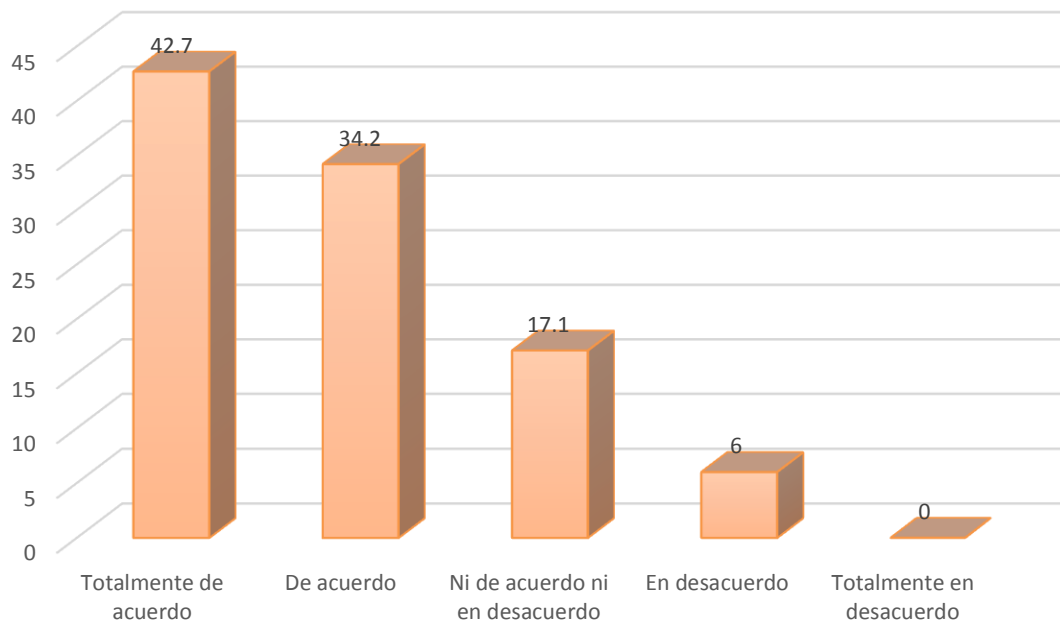
Funcionamiento apropiado	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	100	42.7
De acuerdo	80	34.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	17.1
En desacuerdo	14	6.0
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

El 42.7%, de Beneficiarios/Funcionarios del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que los mecanismos de control y la transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad de Carabayllo, funcionan apropiadamente, mientras que aproximadamente un 23.1% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo que los mecanismos de control y la transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad de Carabayllo, funcionen apropiadamente.

**Gráfico 7:**

Nivel de funcionamiento de los mecanismos de control y transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad de Carabaylo.



**Fuente:** Tabla 7.

**Tabla 8**

Nivel de Plan de trabajo del Programa de Vaso de Leche es formulado y aprobado en su oportunidad.

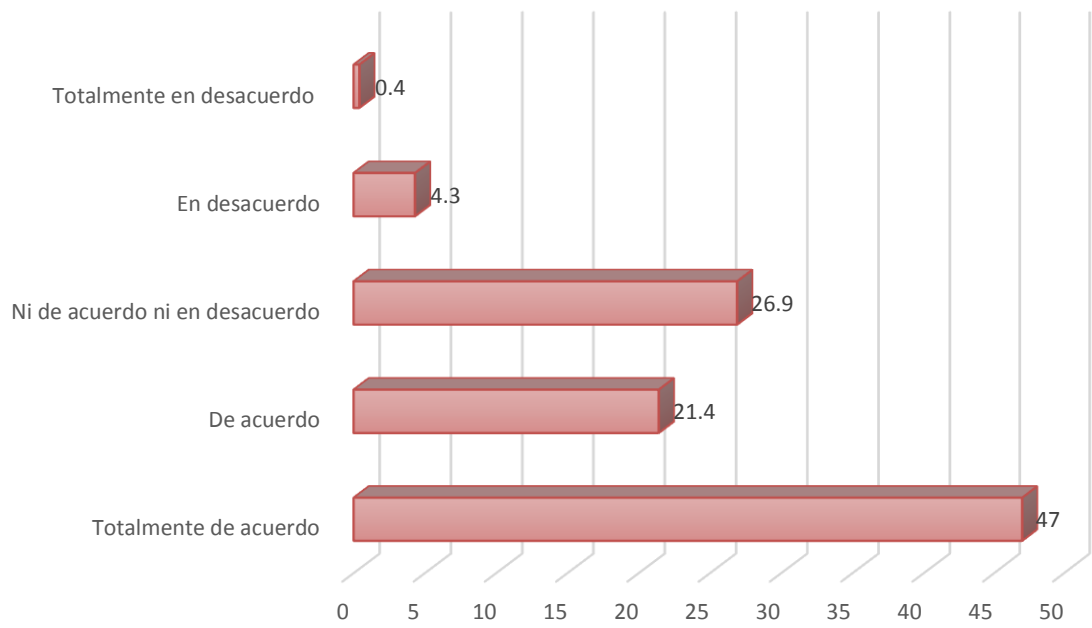
El plan es formulado y aprobado	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	110	47.0
De acuerdo	50	21.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	26.9
En desacuerdo	10	4.3
Totalmente en desacuerdo	1	0.4
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

El 47%, de Beneficiarios/Funcionarios del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que el Plan de trabajo del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es formulado y aprobado en su oportunidad, mientras que aproximadamente un 31.6% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo que el Plan de trabajo del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es formulado y aprobado en su oportunidad.

**Gráfico 8:**

Nivel de Plan de trabajo del Programa de Vaso de Leche es formulado y aprobado en su oportunidad.



Fuente: Tabla 8.

**Tabla 9**

Nivel de objetivos y metas establecidos para el Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.

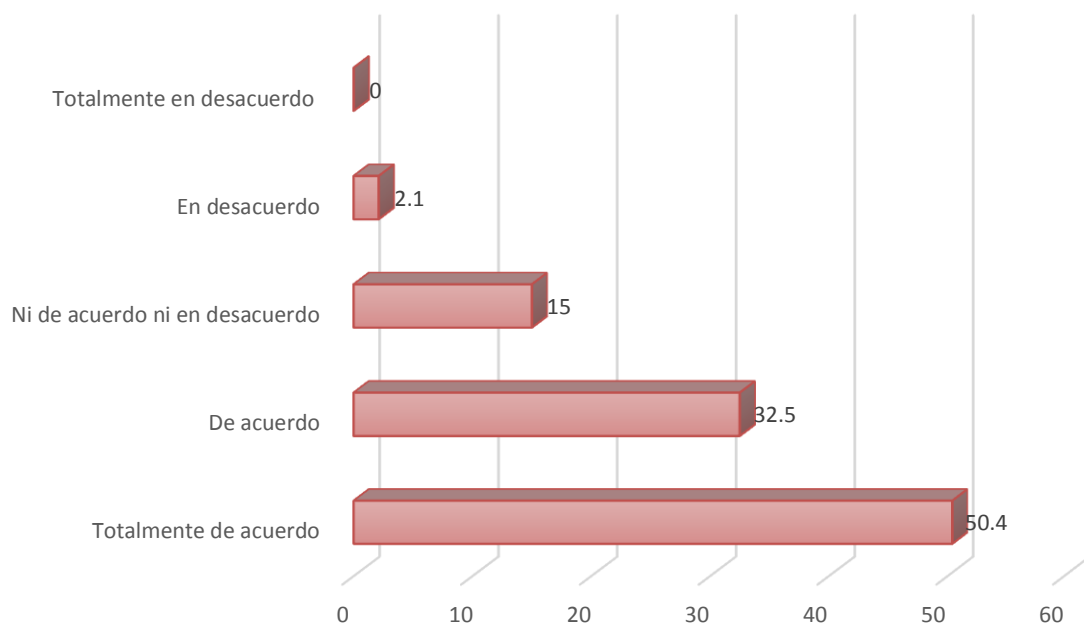
Nivel de objetivos y metas	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	118	50.4
De acuerdo	76	32.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	15.0
En desacuerdo	5	2.1
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

El 50.4%, de Beneficiarios/Funcionarios del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que el nivel de objetivos y metas establecidos para el Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es alcanzado apropiadamente, mientras que aproximadamente un 17.1% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo que el nivel de objetivos y metas establecidos para el Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es alcanzado apropiadamente.



**Gráfico 9:**  
Nivel de objetivos y metas establecidos para el Programa de Vaso de Leche de la  
Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 9.

**Tabla 10**

Niveles de calidad de servicio del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.

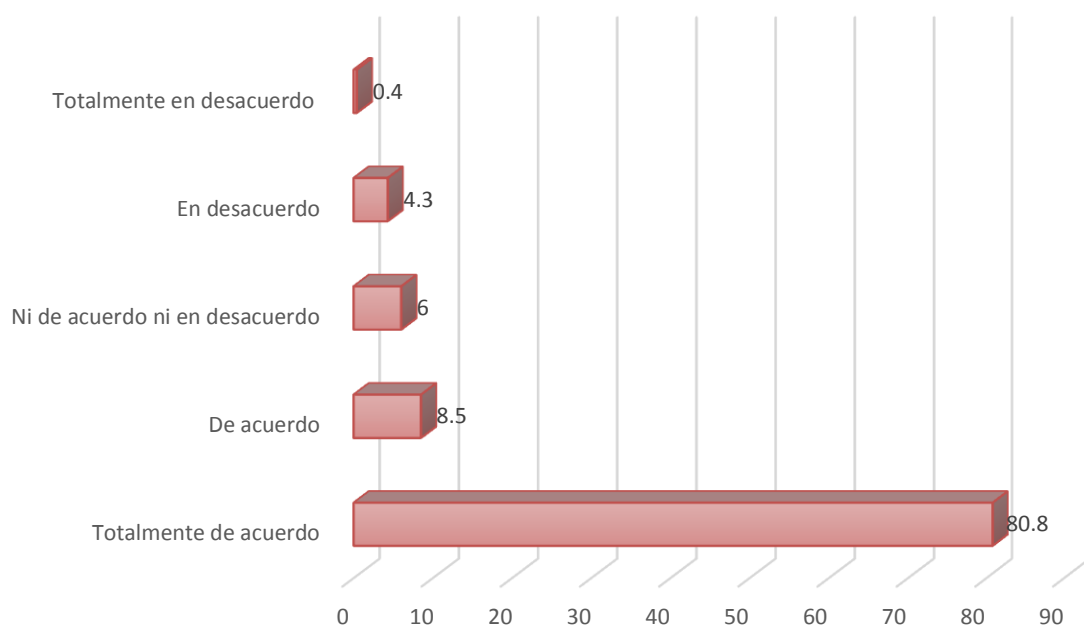
Niveles de calidad	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	189	80.8
De acuerdo	20	8.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	6.0
En desacuerdo	1	0.4
Totalmente en desacuerdo		
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 80.8%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que los niveles de calidad de servicio del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es aceptable, mientras que aproximadamente un 10.3% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni de acuerdo o en desacuerdo que los niveles de calidad de servicio del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, sea aceptable.

**Gráfico 10:**

Niveles de calidad de servicio del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 10.

**Tabla 11**

Nivel de entrega de las raciones alimenticias del Programa de Vaso de Leche.

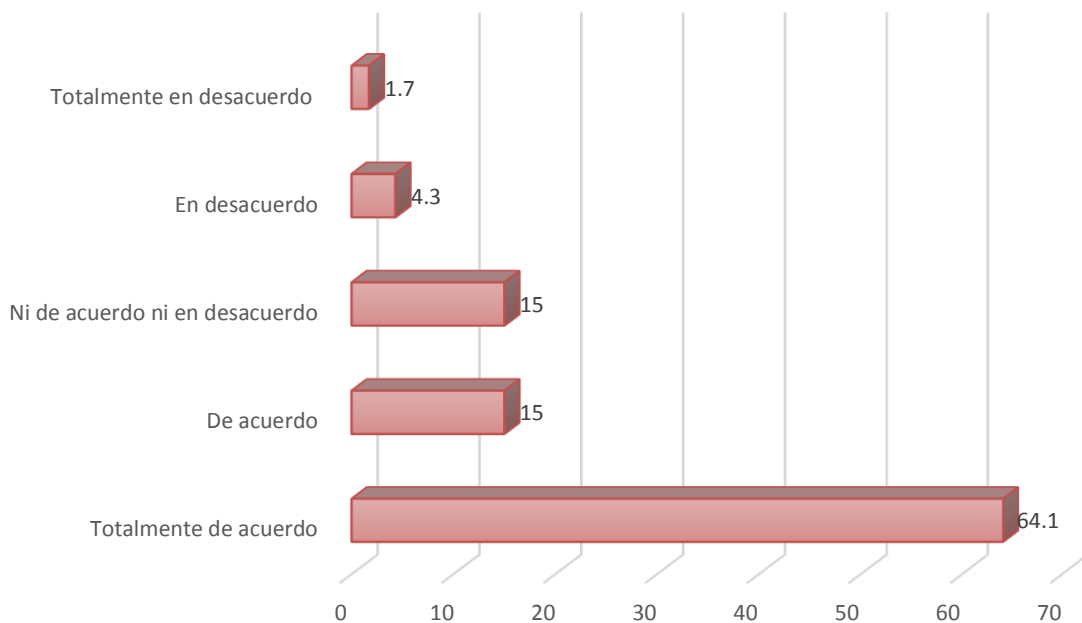
Entrega de las raciones alimenticias redundan	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	150	64.1
De acuerdo	35	15.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	15.0
En desacuerdo	10	4.3
Totalmente en desacuerdo	4	1.7
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 64.1%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que la entrega oportuna de las raciones alimenticias del Programa de Vaso de Leche, redundan en el funcionamiento eficaz de la Municipalidad, mientras que aproximadamente un 10.3% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni de acuerdo o en desacuerdo que la entrega oportuna de las raciones alimenticias del Programa de Vaso de Leche, redunden en el funcionamiento eficaz de la Municipalidad.

**Gráfico 11:**

La entrega oportuna de las raciones alimenticias del Programa de Vaso de Leche.



**Fuente:** Tabla 11.

**Tabla 12**

Los valores nutricionales mínimos de la ración del Programa de Vaso de Leche, reúne las condiciones alimenticias necesarias.

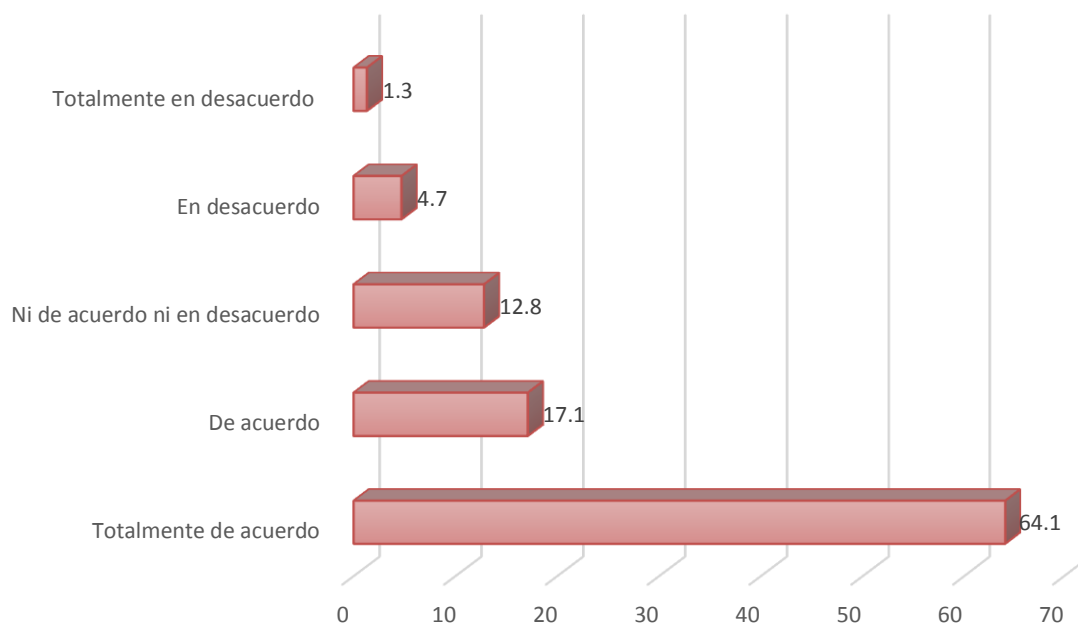
Los valores nutricionales reúnen condiciones alimenticias	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	150	64.1
De acuerdo	40	17.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	12.8
En desacuerdo	11	4.7
Totalmente en desacuerdo	3	1.3
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 64.1%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabayllo, está totalmente de acuerdo que los valores nutricionales mínimos de la ración del Programa de Vaso de Leche, reúne las condiciones alimenticias necesarias para la población objetivo de la Municipalidad, mientras que aproximadamente un 18.8% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni de acuerdo o en desacuerdo que los valores nutricionales mínimos de la ración del Programa de Vaso de Leche, reúne las condiciones alimenticias necesarias para la población objetivo de la Municipalidad.

**Gráfico 12:**

Los valores nutricionales mínimos de la ración del Programa de Vaso de Leche, reúne las condiciones alimenticias necesarias.



**Fuente:** Tabla 12.

**Tabla 13**

Nivel de comprobación de la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.

Comprobación de la satisfacción	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	176	75.2
De acuerdo	33	14.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	6.4
En desacuerdo	10	4.3
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Total	234	100

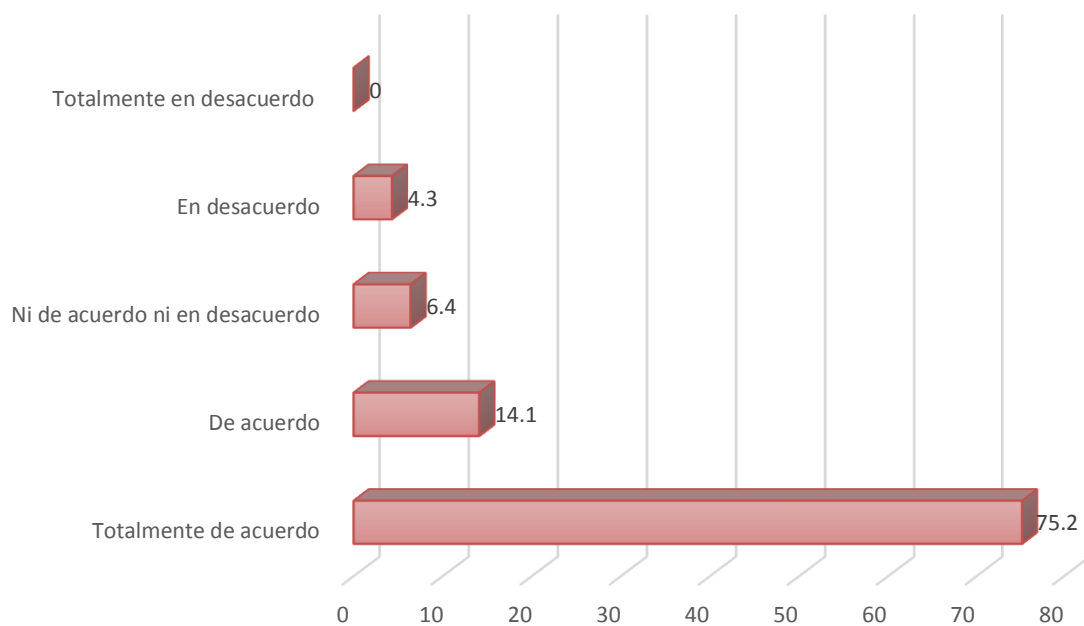
**Fuente:** Personal encuestado

La mayoría de Beneficiarios/Funcionarios, 75.2%, del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabaylo, está totalmente de acuerdo que la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es comprobable, mientras que aproximadamente un 10.7% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni de acuerdo o en desacuerdo que la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, sea comprobable.



**Gráfico 13:**

Nivel de comprobación de la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad.



**Fuente:** Tabla 13.

**Tabla 14**

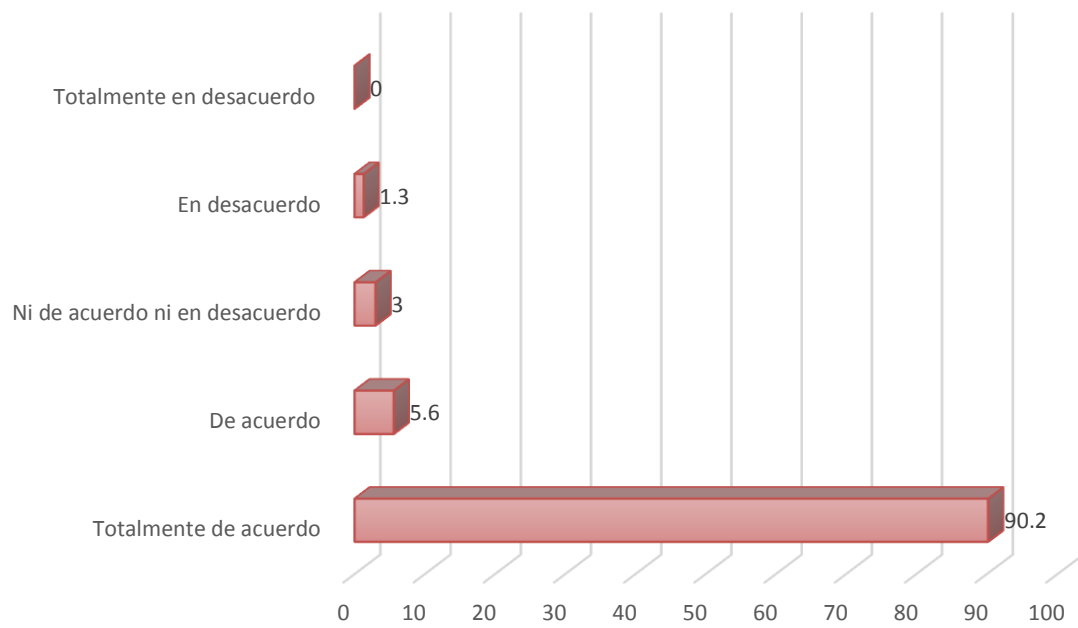
Nivel de Gestión del Programa de Vaso de Leche en la Municipalidad de Carabaylo.

Cumple con los indicadores de economía, eficacia y afectividad	Beneficiarios/ Funcionarios	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	211	90.2
De acuerdo	13	5.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	3.0
En desacuerdo	3	1.3
Totalmente en desacuerdo	0	0.0
Total	234	100

**Fuente:** Personal encuestado

El 90.2%, de Beneficiarios/Funcionarios del programa del vaso de Leche de la Municipalidad de Carabaylo, está totalmente de acuerdo que la Gestión del Programa de Vaso de Leche en la Municipalidad de Carabaylo, es aceptable y cumple con los indicadores de economía, eficacia y efectividad, mientras que aproximadamente un 4.3% de Beneficiarios/Funcionarios no está ni de acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo que la Gestión del Programa de Vaso de Leche en la Municipalidad de Carabaylo, sea aceptable y cumpla con los indicadores de economía, eficacia y efectividad.

**Gráfico 14:**  
La Gestión del Programa de Vaso de Leche en la Municipalidad de Carabaylo.



**Fuente:** Tabla 14.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usó el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal, pues las respuestas se encuentran medidas ordinalmente. El cálculo de dicha prueba se hizo mediante el SPSS v.20.

### Hipótesis a:

**H<sub>0</sub>:** El nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría no incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** El nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría	Evalúa el plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	79	14	30	0	0	<b>123</b>
De acuerdo	30	34	23	0	0	<b>87</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2	8	3	0	<b>14</b>
En desacuerdo	0	0	2	7	1	<b>10</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>50</b>	<b>63</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>234</b>

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} \quad -1 \leq \gamma \leq 1, \text{ Si } \gamma = \pm 1. \text{ Existe alta asociación}$$

2. Nivel de significancia: 0.05 o 5%
3. Decisión estadística:  $\gamma \rightarrow \pm 1$ . Existe alta asociación. Rechazar  $H_0$  si p-valor < 0.05
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula mediante el SPSS se tiene:

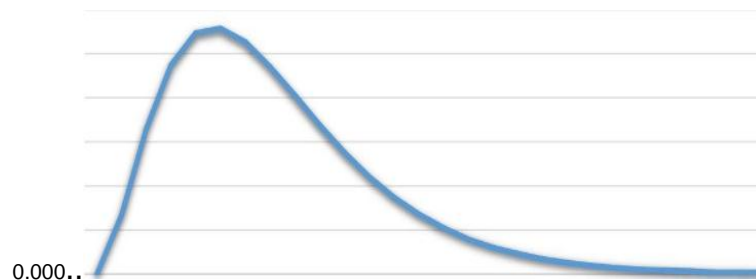
Medidas simétricas				
	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,559	,074	6,155	,000
N de casos válidos	234			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} = 0.559$$

5. Decisión estadística:  $\gamma = 0.559$ . Existe una mediana incidencia. Como el p-valor = 0.000.. < 0.05, rechazar  $H_0$



6. Conclusión: El nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**Hipótesis b:**

**H<sub>0</sub>:** El sistema de alertas y mejoras de procesos de control no incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** El sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

Nivel del sistema de alertas y mejoras de procesos de control	Logra los objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	96	25	8	0	0	<b>129</b>
De acuerdo	20	49	19	0	0	<b>88</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1	5	1	0	<b>9</b>
En desacuerdo	0	1	3	4	0	<b>8</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>76</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>234</b>

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} \quad -1 \leq \gamma \leq 1, \text{ Si } \gamma = \pm 1. \text{ Existe alta asociación}$$

2. Nivel de significancia: 0.05 o 5%
3. Decisión estadística:  $\gamma \rightarrow \pm 1$ . Existe alta asociación. Rechazar H<sub>0</sub> si p-valor < 0.05

4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula mediante el SPSS se tiene:

**Medidas simétricas**

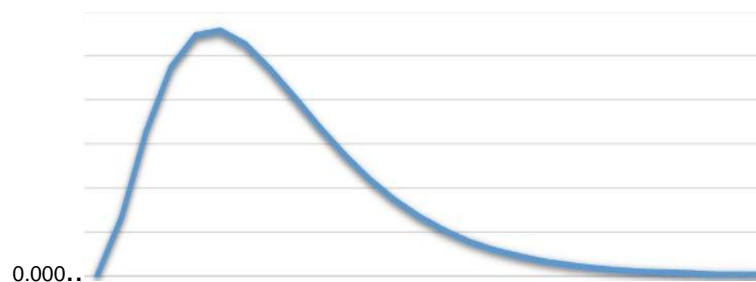
	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,765	,053	9,610	,000
N de casos válidos	234			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} = 0.765$$

5. Decisión estadística:  $\gamma = 0.765$ . Existe una alta incidencia. Como el p-valor = 0.000.. < 0.05, rechazar Ho



6. Conclusión: El sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**Hipótesis c:**

**H<sub>0</sub>:** El sistema de información de calidad del control no incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** El sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

Nivel de sistema de información de calidad del control	Nivel de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	126	4	0	0	0	<b>130</b>
De acuerdo	62	15	2	1	0	<b>80</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	9	3	0	<b>14</b>
En desacuerdo	0	0	3	6	0	<b>9</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>234</b>

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} \quad -1 \leq \gamma \leq 1, \text{ Si } \gamma = \pm 1. \text{ Existe alta asociación}$$

2. Nivel de significancia: 0.05 o 5%
3. Decisión estadística:  $\gamma \rightarrow \pm 1$ . Existe alta asociación. Rechazar H<sub>0</sub> si p-valor < 0.05



4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula mediante el SPSS se tiene:

**Medidas simétricas**

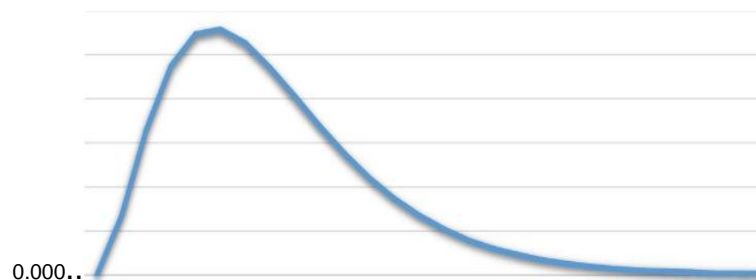
	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,921	,035	7,359	,000
N de casos válidos	234			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} = 0.921$$

5. Decisión estadística:  $\gamma = 0.921$ . Existe una muy alta incidencia. Como el p-valor = 0.000.. < 0.05, rechazar Ho



6. Conclusión: El sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**Hipótesis d:**

**H<sub>0</sub>:** El nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados no incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** El nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

Nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados	Entregan oportunamente de las raciones alimenticias para la población objetivo					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	115	11	5	0	0	<b>131</b>
De acuerdo	35	24	21	1	0	<b>81</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	7	5	1	<b>13</b>
En desacuerdo	0	0	2	4	1	<b>7</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	2	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>234</b>

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} \quad -1 \leq \gamma \leq 1, \text{ Si } \gamma = \pm 1. \text{ Existe alta asociación}$$

2. Nivel de significancia: 0.05 o 5%

3. Decisión estadística:  $\gamma \rightarrow \pm 1$ . Existe alta asociación. Rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} < 0.05$
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula mediante el SPSS se tiene:

**Medidas simétricas**

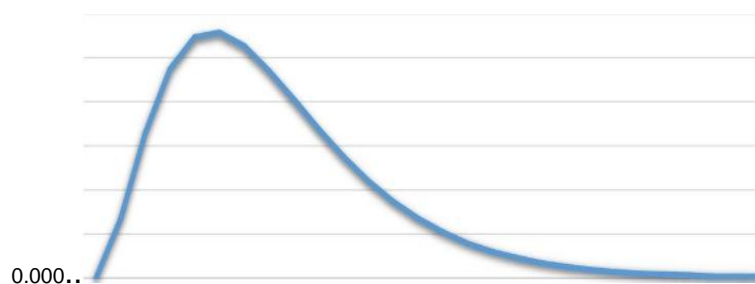
	Valor	Error típic. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,869	,037	10,205	,000
N de casos válidos	234			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} = 0.869$$

5. Decisión estadística:  $\gamma = 0.869$ . Existe una alta incidencia. Como el  $p\text{-valor} = 0.000.. < 0.05$ , rechazar  $H_0$



6. Conclusión: El nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**Hipótesis e:**

**H<sub>0</sub>:** La accesibilidad rápida a la información no incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** La accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

Nivel de accesibilidad rápida a la información	Cumplen con los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	117	12	7	0	0	<b>136</b>
De acuerdo	33	27	19	2	0	<b>81</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	3	6	0	<b>10</b>
En desacuerdo	0	0	1	3	2	<b>6</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>234</b>

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} \quad -1 \leq \gamma \leq 1, \text{ Si } \gamma = \pm 1. \text{ Existe alta asociación}$$

2. Nivel de significancia: 0.05 o 5%
3. Decisión estadística:  $\gamma \rightarrow \pm 1$ . Existe alta asociación. Rechazar Ho si p-valor < 0.05
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula mediante el SPSS se tiene:

**Medidas simétricas**

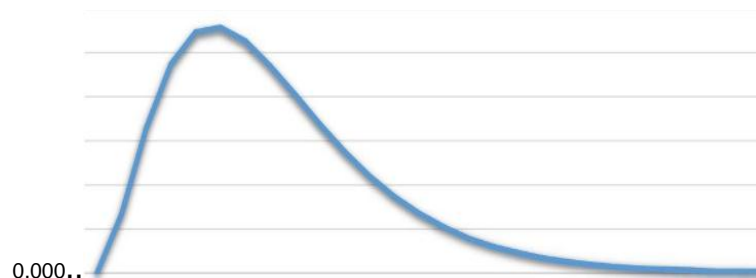
	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,833	,043	9,345	,000
N de casos válidos	234			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} = 0.833$$

5. Decisión estadística:  $\gamma = 0.833$ . Existe una alta incidencia. Como el p-valor = 0.000.. < 0.05, rechazar Ho



6. Conclusión: La accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**Hipótesis f:**

**H<sub>0</sub>:** El grado de transparencia en la rendición de cuenta no incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

**H<sub>1</sub>:** El grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

Nivel de transparencia en la rendición de cuenta	Nivel de satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	120	19	1	0	0	<b>140</b>
De acuerdo	56	11	5	1	0	<b>73</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	6	4	0	<b>12</b>
En desacuerdo	0	1	3	5	0	<b>9</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>234</b>

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} \quad -1 \leq \gamma \leq 1, \text{ Si } \gamma = \pm 1. \text{ Existe alta asociación}$$

2. Nivel de significancia: 0.05 o 5%
3. Decisión estadística:  $\gamma \rightarrow \pm 1$ . Existe alta asociación. Rechazar Ho si p-valor < 0.05
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula mediante el SPSS se tiene:

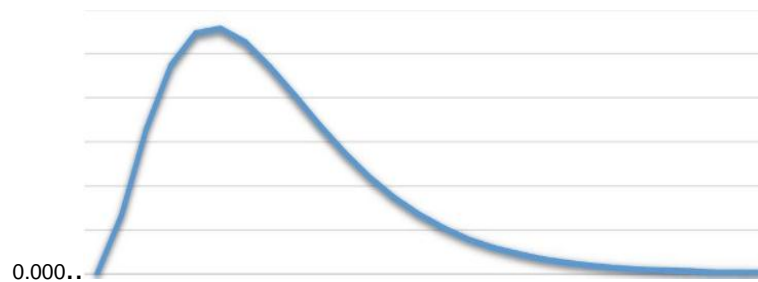
Medidas simétricas				
	Valor	Error típic. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,692	,073	5,500	,000
N de casos válidos	234			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} = 0.692$$

5. Decisión estadística:  $\gamma = 0.692$ . Existe una mediana incidencia. Como el p-valor = 0.000.. < 0.05, rechazar Ho



6. Conclusión: El grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

### Hipótesis Principal:

**H<sub>0</sub>:** Los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas no inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabayllo - Lima, año 2014.

**H<sub>1</sub>:** Los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabayllo - Lima, año 2014.

Nivel de mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas	Nivel de gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad					Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	100	0	0	0	0	<b>100</b>
De acuerdo	79	1	0	0	0	<b>80</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	7	2	0	0	<b>40</b>
En desacuerdo	1	5	5	3	0	<b>14</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>234</b>

1. Estadística de prueba: La estadística de prueba es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} \quad -1 \leq \gamma \leq 1, \text{ Si } \gamma = \pm 1. \text{ Existe alta asociación}$$



2. Nivel de significancia: 0.05 o 5%
3. Decisión estadística:  $\gamma \rightarrow \pm 1$ . Existe alta asociación. Rechazar Ho si p-valor < 0.05
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula mediante el SPSS se tiene:

**Medidas simétricas**

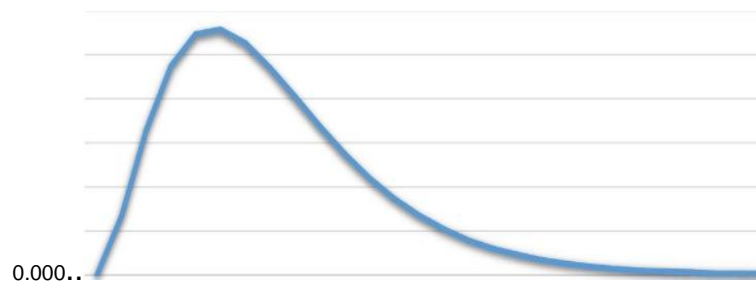
	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,978	,015	5,470	,000
N de casos válidos	234			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

$$\gamma = \frac{P - Q}{P + Q} = 0.978$$

5. Decisión estadística:  $\gamma = 0.978$ . Existe una muy alta incidencia. Como el p-valor = 0.000.. < 0.05, rechazar Ho



6. Conclusión: Los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito

de Carabaylo - Lima, año 2014.

### **4.3 Discusión de Resultados**

Los resultados determinados en el trabajo de campo, demostraron que las variables en estudio como son mecanismos institucionales de control y la transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad de Carabaylo.

En relación a los antecedentes de investigaciones realizadas por otros tesisistas, se logró identificar los siguientes aspectos:

Los resultados se ven respaldados con las afirmaciones de **Miguel A. Suárez Bustamante, (2003)** en su tesis **“Caracterización del Programa del Vaso de Leche, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)”**, llega a las siguientes conclusiones:

A partir de la descripción y análisis de experiencias de cuatro comités del PVL a nivel distrital, sostiene que la gestión del PVL, se aprecia algunas fallas desde la planificación, ejecución y control. Así podemos destacar la queja de funcionarios de municipios como de las coordinadoras en el sentido que el presupuesto que les programa no se ajusta a su población necesitada.

Se realizó una encuesta a una muestra probabilística de 234 personas relacionadas con el Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad del Distrito de Carabaylo.

Con base en los resultados alcanzados y atendiendo la discusión de los mismos, existe suficiente evidencia para sostener que mediante la aplicación del enfoque de investigación cuantitativo, ha sido posible determinar que los mecanismos institucionales de control y la transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad del Distrito de Carabaylo en el año 2014.

En relación a los Objetivos del trabajo de investigación se logró determinar los siguientes aspectos:

Se verificó el objetivo general, determinando que los mecanismos institucionales de control y la transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad del Distrito de Carabayllo-Lima, 2014.

Así también, se logró verificar la hipótesis principal y se contrastaron las hipótesis específicas.

Para ello se utilizó el estadístico de prueba, que es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal, determinando que existe suficiente condición para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabayllo - Lima, año 2014.

Resultado que es concordante con las investigaciones de Sansores Tec, Yazmin Vianey (2010) quien en su tesis “Efectividad de un taller de preparación de alimentos en una Comunidad Maya de Yucatán”, concluyendo que la educación alimentaría es un vínculo importante para crear prácticas alimentarias y de higiene adecuadas al contexto en el que se cocina, con el objetivo de beneficiar a las personas que acuden a los espacios de alimentación.

Esto es más fácil cuando se respetan las raíces culturales de los pueblos y se consideran las posibilidades de mercado y los precios de los productos. La educación nutricional debe contemplarse en los actos de vida cotidiana, compra, preparación, consumo de alimentos, buscando la

incorporación de las recomendaciones a partir de la viabilidad de las mismas.

El grado de transparencia en la rendición de cuentas y la gestión del Programa del Vaso de Leche, de los resultados se estableció que el grado de correlación entre las variables determinada por la estadística de prueba que es el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal, significa que existe una alta asociación entre las variables, y siendo el nivel de significancia 0.05 o 5%, existe suficiente condición para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Estos resultados concuerdan con los hallados por Suárez, M. (2003), quien en su tesis: “Caracterización del Programa del Vaso de Leche, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)”, a partir de la descripción y análisis de experiencias de cuatro comités del PVL a nivel distrital, sostiene que la gestión del PVL, se aprecia algunas fallas desde la planificación, ejecución y control. La queja de funcionarios de municipios como de las coordinadoras en el sentido que el presupuesto que les programa no se ajusta a su población necesitada. Por otro lado por decisión política se incorpora cada vez más a otros segmentos poblacionales como beneficiarios en tanto el presupuesto seguiría manteniéndose igual.

Las fallas que se observan en cuanto a la ejecución y control del PVL, se observa en la distribución de las raciones, en los desabastecimientos y constantes cambios en las decisiones de cuando y como se recibirá la ración; asimismo desde la posición tanto de las coordinadoras como las beneficiarias, la supervisión es poco planificada y en algunos lugares incluso sería algo inusual.

Discrepando de los estudios de Francke, P. (2003), quien en su tesis titulada: “Las pérdidas en el Camino, Fugas en el gasto público:

Transferencias Municipales, Vaso de leche y Sector Educación”, resalta un aspecto singular que es la identificación de cinco tipos de fuga en el presupuesto:

1. Entre el gobierno central y la municipalidad: 0.02% a nivel nacional y 0.06% en los distritos de Lima, generados por deficiencias en los informes y los redondeos.
2. Dentro de la municipalidad 0.63% a nivel nacional y 3% en los distritos de Lima, pese a que la Ley dice que el 100% debe ser destinado a las adquisiciones dl producto.
3. Entre la municipalidad y el comité de madres del VL: el promedio nacional es de 3% y 10% para los distritos de Lima.
4. Entre la madres del VL y los hogares beneficiarios: el promedio nacional es de 25%, y en distritos urbanos grandes es el 34%
5. Dentro del hogar (efecto dilución): el 60% lo que produce que el beneficiario reciba solo el 40%.

Resultados que también se pueden comparar, con los estudios de Alcázar, L. (2006), en su tesis: “¿Por qué no funcionan los programas alimentarios y nutricionales en el Perú?” (GRADE), que llegó a las siguientes conclusiones:

1. En su mayoría, no logran impactos significativos, en relación con sus objetivos y en menor medida el del Vaso de Leche ha logrado importantes resultados en términos de capital social, en particular relacionados con el empoderamiento de las mujeres.
2. No obstante, alerta sobre la existen de estudios, que sobre este aspecto encuentran también un debilitamiento de la representatividad de este capital social y una tendencia hacia la politización y el clientelismo; en el manejo de los programas hay ineficiencias asociadas a las compras de alimentos y a otros aspectos como falta de información y supervisión. Esto se traduce en fugas en la transferencia

de recursos y determina que una importante parte de los recursos se pierda en el camino; es decir, que no llegue a los beneficiarios del programa; y, el monitoreo y la evaluación de los programa son muy limitados. Existe escasa información y de indicadores de ejecución y resultados de los programas genera que su manejo se limite al cumplimiento de procesos e impide que la sociedad civil realice una labor de vigilancia sobre el manejo de los recursos del Estado.

## **CAPÍTULO V:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

La información obtenida en el trabajo de investigación nos permitió determinar las siguientes conclusiones:

- 1) De acuerdo a los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, se ha establecido mediante la contrastación de hipótesis que el sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- 2) Los resultados obtenidos demuestran que el sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- 3) De los datos emergentes del trabajo de campo, se ha establecido que el nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- 4) Los resultados determinan que la accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- 5) Se ha establecido que el grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

- 6) Se ha determinado que el nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
  
- 7) En conclusión, se ha determinado que los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del Distrito de Carabaylo - Lima.



## 5.2 Recomendaciones

Emergente de las conclusiones determinadas en el numeral anterior, se estiman formular las siguientes recomendaciones:

- 1) Que en la medida de lo posible las autoridades de la Municipalidad de Carabayllo, dispongan que el sistema de alertas y mejoras de procesos de control funcionen apropiadamente, debido a que tienen incidencia en el logro de los objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de la entidad.
- 2) Que se disponga lo conveniente para que el sistema de información de calidad del control, mantenga esa operatividad óptima, debido a que este incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- 3) Que se adopten las medidas necesarias para que el nivel de información se encuentre al alcance de los interesados, debido a que de esa manera permitirá la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- 4) Que se disponga a las áreas que correspondan a mantener la accesibilidad rápida a la información, considerando que esta servirá como referente para el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad
- 5) Que los funcionarios a cargo de la conducción de la entidad dispongan las medidas a que hubiere lugar para mantener el grado de transparencia en la rendición de cuentas, con la finalidad de generar confianza y satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.

- 6) Que se ordene a los responsables de la formulación de los reportes a la Contraloría, para que estos sean remitidos puntualmente, considerando la incidencia que tiene en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.
- 7) Que los funcionarios a cargo de la conducción de la entidad edil, dispongan la implementación de los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas debido a que este tiene incidencia directa en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del Distrito de Carabayllo - Lima.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Editorial Cultural S.A., nueva edición revisada, Madrid-España, 2005, pp.637.
- 2) ANDÍA VALENCIA, Walter. MANUAL DE GESTIÓN PÚBLICA, p.9
- 3) ÁLVAREZ, M. y SANTO, M., GLOSARIO EMPRESARIAL: TRIBUTARIO, CONTABLE, JURÍDICO, ECONÓMICO FINANCIERA, LABORAL, BURSÁTIL, ADUANERO, p. 585
- 4) ARGANDOÑA DUEÑAS, Marco Antonio. El Nuevo Enfoque de la Auditoría financiera, presupuestal y de gestión gubernamental. pp.21-22
- 5) BRAVO CERVANTES, Miguel H. AUDITORÍA INTEGRAL, Editorial FECAT, edición 1998, Lima-Perú, 1998, pp.759.
- 6) CASHIN, J.A.; NEUWIRTH, P.D. y LEVY, J. F. MANUAL DE AUDITORÍA. 1, Grupo Editorial Océano, primera edición, Madrid-España, 1988, pp.371.
- 7) CATACTORA, F. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES, Editorial McGraw-Hill, quinta edición, Venezuela, 1996, pp.624.
- 8) CHIAVENATO, Idalberto. "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN".
- 9) DE LA CRUZ CASTRO, Hugo. GLOSARIO EMPRESARIAL, Editorial Ivera Asociados, primera edición, Lima-Perú, 2000, pp.864.

- 10) DE LA CRUZ CASTRO, Hugo. GLOSARIO EMPRESARIAL: TRIBUTARIO, CONTABLE, JURÍDICO, ECONÓMICO FINANCIERA, LABORAL, BURSÁTIL, ADUANERO, Editorial Ivera Asociados E.I.R.L., Primera Edición, Lima-Perú, 2010, pp. 864.
- 11) FANTOVA, FERNANDO, MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL. POLÍTICAS, ORGANIZACIONES Y SISTEMAS PARA LA ACCIÓN, Editada por Editorial CCS; Madrid 2005, pp. 687
- 12) FEDERACIÓN DE COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD. GENERALMENTE ACEPTADOS, Editorial FCCPV, sexta edición, Venezuela, 1994, pp. 485.
- 13) GARCÍA LÓPEZ, Roberto y GARCÍA MORENO, Mauricio. "LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO: AVANCES Y DESAFÍOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE".
- 14) GONZÁLES SOLÁN, Oliek., LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES.
- 15) HAZLER, T. GUÍA DE CONOCIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS. Disponible en [http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev\\_pmbok.pdf](http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev_pmbok.pdf)
- 16) HEYEL, Carl y Belden, MENKUS., LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MANAGEMENT: MANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL, Editorial Ediciones Grijalbo S.A., Primera Edición, Barcelona-España, 2004, pp. 864
- 17) HOLMES, A. AUDITORÍAS PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, Editorial Limusa, cuarta edición, México, 1994, pp. 952.
- 18) IVANCEVICH, John M., LORENZI, Peter, Steven J. SKINNER. GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, Editada por McGraw-Hill/Interamericana de Espana, S.A., España, 2005, pp. 800.
- 19) JOHNSON Ross y William, WINCHELL. MANAGEMENT AND QUALITY, Editorial Sage, Estados Unidos, 2008, pp. 529.
- 20) KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. "ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL".
- 21) LEONARD, W. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. EVALUACIÓN DE MÉTODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, Editorial Diana, tercera edición, México, 1990, pp. 487.
- 22) MARTÍNEZ ARMENGOL, Ángel I. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL ÁMBITO MUNICIPAL. [www.revistahorizontes.com.mx/1/articulos/C021102.pdf](http://www.revistahorizontes.com.mx/1/articulos/C021102.pdf)

- 23) MEIGS, W. y LARSEN, J. *PRINCIPIOS DE AUDITORÍA*, Editorial Diana, segunda edición, México, 1994, pp. 589.
- 24) MUÑOZ MACHADO, Andrés. "LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", p.5.
- 25) NAESSENS, Hilda. ETICA PÚBLICA Y TRANSPARENCIA. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: Congreso Internacional 1810-2010: 200 años de Iberoamérica.
- 26) POCH, R. *MANUAL DE CONTROL INTERNO*, Editorial Gestión 2000, segunda edición, Barcelona-España, 1992, pp. 556.
- 27) REDONDO, A. *CURSO PRÁCTICO DE CONTABILIDAD GENERAL*, Editorial Centro Contable Venezolano, décima edición, Venezuela, 1993, pp. 821.
- 28) ROSALES GARCÍA, Carlos Manuel. LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS COMO CONSECUENCIA DEL DERECHO A LA INFORMACIÓN: CASO MÉXICO.
- 29) RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro., *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL, FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y APLICACIONES PRÁCTICAS*. Editado por el Instituto Europeo de Gestión Empresarial, Primera Edición, Madrid-España, 2006, pp. 275.
- 30) SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan y PADUA MARÍN, Jazmín Araceli, *GESTIÓN PÚBLICA Y GOVERNANCE*. México-2001.
- 31) TORNOS MAS, Joaquín, ARROYO DÍEZ, Alfonso, MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Mar y LÓPEZ PAGÁN, Juana. "TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y PARTICIPACIÓN: UNA AGENDA COMÚN PARA LA COHESIÓN SOCIAL Y LA GOBERNANZA EN AMÉRICA LATINA", pp.39-43
- 32) VALDIVIA CONTRERAS, Emilio R. "MANUAL DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL GUBERNAMENTAL".
- 33) VELASCO SÁNCHEZ, Ernesto. "GESTIÓN PÚBLICA Y RENDICIÓN DE CUENTAS: ¿UN ENFOQUE BASADO EN CUMPLIMIENTO A UNO BASADO EN RESULTADOS?."

## **ANEXOS**

## Anexo 1: ENCUESTA

### INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés para el estudio, el mismo que está referido a **“MECANISMOS INSTITUCIONALES DE CONTROL Y TRANSPARENCIA EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA GESTIÓN DE VASO DE LECHE EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA, AÑO 2014”**, al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña tenga a bien elegir la alternativa que considere apropiada, marcando para tal fin con un aspa (x) en el espacio correspondiente. Esta encuesta es anónima, se le agradece por su colaboración y los datos proporcionados son con fines académicos.

1. En su opinión, ¿Considera usted que el nivel de cumplimiento de reportes del Programa de Vaso de Leche a la Contraloría elaborado por la Municipalidad de Carabayllo, es remitido dentro de los plazos programados?
  - a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )
  
2. En su opinión, ¿Cree usted que el sistema de alertas y mejoras de procesos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, funciona adecuadamente?
  - a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )

3. ¿Considera usted, que el sistema de información de calidad referente al Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es verificable?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )
4. ¿Considera usted que la información oportuna y veraz al alcance los interesados, es una muestra de la transparencia con que trabaja la Municipalidad?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )
5. ¿En su opinión, la accesibilidad rápida a la información, es señal de que los procesos implementados por la Municipalidad, son óptimos?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )
6. En su opinión ¿Considera usted, que el grado de transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad, se encuentra sustentada con documentos probatorios?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )

7. En su opinión, ¿Está usted de acuerdo con que los mecanismos de control y la transparencia en la rendición de cuentas de la Municipalidad de Carabayllo, funcionan apropiadamente?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )
8. ¿Considera usted, que el Plan de trabajo del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es formulado y aprobado en su oportunidad?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )
- 9.- En su opinión ¿Cree usted, que el nivel de objetivos y metas establecidos para el Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es alcanzado apropiadamente?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )
  - e. Totalmente de acuerdo ( )
- 10.- ¿Considera usted, que los niveles de calidad de servicio del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es aceptable por los Beneficiarios/Funcionarios?
- a. Totalmente en desacuerdo ( )
  - b. En desacuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. De acuerdo ( )



e. Totalmente de acuerdo ( )

11.- ¿Cree usted, que la entrega oportuna de las raciones alimenticias del Programa de Vaso de Leche, redundan en el funcionamiento eficaz de la Municipalidad?

a. Totalmente en desacuerdo ( )

b. En desacuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. De acuerdo ( )

e. Totalmente de acuerdo ( )

12.- ¿Considera usted, que los valores nutricionales mínimos de la ración del Programa de Vaso de Leche, reúne las condiciones alimenticias necesarias para la población objetivo de la Municipalidad?

a. Totalmente en desacuerdo ( )

b. En desacuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. De acuerdo ( )

e. Totalmente de acuerdo ( )

13.- ¿Considera usted, que la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad, es comprobable?

a. Totalmente en desacuerdo ( )

b. En desacuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. De acuerdo ( )

e. Totalmente de acuerdo ( )

14.- ¿En su opinión, considera usted que la Gestión del Programa de Vaso de Leche en la Municipalidad de Carabayllo, es aceptable por los Beneficiarios/Funcionarios y cumple con los indicadores de economía, eficacia y efectividad?

- a. Totalmente en desacuerdo ( )
- b. En desacuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. De acuerdo ( )
- e. Totalmente de acuerdo ( )

## Anexo 2: MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CLASIFICACION DE VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA	POBLACIÓN MUESTRA	METODOLOGÍA
MECANISMOS INSTITUCIONALES DE CONTROL Y TRANSPARENCIA EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE VASO DE LECHE EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO – LIMA, AÑO 2014.	<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p>¿De qué manera los mecanismos institucionales de control y transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa del Vaso de Leche en de la Municipalidad del distrito de Carabaylo - Lima, año 2014?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) ¿En qué forma el nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?</p> <p>b) ¿En qué medida el sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar si los mecanismos institucionales de control y transparencia en la rendición de cuentas inciden en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabaylo - Lima, año 2014.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Establecer si el nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p>b) Determinar si el sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas del Programa del Vaso de Leche de</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b></p> <p>Los mecanismos institucionales de control y de la transparencia en la rendición de cuentas inciden directamente en la gestión del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad del distrito de Carabaylo - Lima, año 2014.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) El nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría incide en la evaluación del plan de trabajo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p>b) El sistema de alertas y mejoras de procesos de control incide en el logro de objetivos y metas</p>	<p><b>VARIABLES INDEPENDIENTES:</b></p> <p>X: Mecanismos de control</p> <p>X: Transparencia en la rendición de cuentas</p> <p><b>VARIABLE</b></p>	<p><b>Indicadores de X:</b></p> <p>X1 Nivel de cumplimiento de reportes a la Contraloría</p> <p>X2 Sistema de alertas y mejoras de procesos</p> <p>X3 Sistema de información de calidad</p> <p>X4 Información oportuna y veraz al alcance de los interesados</p> <p>X5 Accesibilidad rápida a la información</p> <p>X6 Grado de transparencia en la rendición de cuentas</p>	<p><b>Tipo:</b> Descriptivo</p> <p><b>Nivel:</b> Investigación Aplicada</p> <p><b>Método y Diseño:</b> Correlacional</p>	<p>Población : 600</p> <p>Muestra : 234</p> <p>Muestreo : No probabilístico</p>	Encuesta, Cuestionario

	<p>y metas del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?</p> <p><b>c)</b> ¿De qué manera el sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?</p> <p><b>d)</b> ¿En qué forma el nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?</p> <p><b>e)</b> ¿En qué medida la accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?</p>	<p>la Municipalidad.</p> <p><b>c)</b> Establecer si el sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p><b>d)</b> Determinar si el nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p><b>e)</b> Establecer si la accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p><b>f)</b> Determinar si el grado de transparencia en la</p>	<p>del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p><b>c)</b> El sistema de información de calidad del control incide en los niveles de calidad del servicio del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p><b>d)</b> El nivel de información oportuna y veraz al alcance de los interesados incide en la entrega oportuna de las raciones alimenticias para la población objetivo del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p><b>e)</b> La accesibilidad rápida a la información incide en el cumplimiento de los valores</p>	<p><b>DEPENDIENTE:</b></p> <p>Y: Gestión del Programa de Vaso de Leche en la Municipalidad del distrito de Carabaylo</p>	<p><b>Indicadores de Y:</b></p> <p>Y1 Plan de trabajo</p> <p>Y2 Objetivos y metas</p> <p>Y3 Niveles de Calidad de Servicio</p> <p>Y4 Entrega oportuna de las raciones alimenticias</p> <p>Y5 Valores nutricionales mínimos de la ración del Programa</p> <p>Y6 Satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos</p>			
--	---	--	---	--	---	--	--	--

	<p>f) ¿En qué forma el grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad?</p>	<p>rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p>	<p>nutricionales mínimos de las raciones del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p> <p>f) El grado de transparencia en la rendición de cuenta incide en la satisfacción de los usuarios en la distribución de los alimentos del Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad.</p>					
--	---	--	--	--	--	--	--	--