

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**TESIS**

**DETERMINAR ESTRATEGIAS DE GOBERNANZA MUNICIPAL, BAJO DISEÑO DE  
MAPA OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON IMPACTO EN LAS  
RENTAS – MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE CHORRILLOS – PERIODO 2017.**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER  
JAQUELINE DENISSE NARREA MORI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADORA PÚBLICA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

A mi familia por su apoyo incondicional y por ser la fuerza que me impulsa a seguir avanzado para ser cada día mejor persona y mejor profesional.

## **Agradecimientos**

A mis profesores de la universidad por brindarme sus enseñanzas, a mi asesor por su dedicación para guiarme en el desarrollo de mi tesis.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo principal “Determinar Estrategias de Gobernanza Municipal, bajo un Diseño de Mapa Conceptual y Cuadro de Mando Integral con impacto en las Rentas – Municipalidad del Distrito de Chorrillos – Periodo 2017”.

Para lo cual, se ha desarrollado el estudio con la finalidad de contribuir a la Municipalidad Distrital de Chorrillos y a sus vecinos en el cual me incluyo.

En los capítulos de este trabajo de investigación explica cada una de los instrumentos que intervienen como la Gobernanza, el análisis de los estados financieros (Estado de Situación Financiera y Presupuesto Institucional inicial y final, análisis de los procesos de compras con el estado), encuesta de entrada y otra de salida a los vecinos conformado por Empresarios, comerciantes, vecinos propietarios, mercados, asentamientos humanos del distrito.

En el capítulo I , Planteamiento del problema se explica a través de una descripción de la realidad problemática, terminando en la formulación del problema principal y dos secundarios, básicamente los factores que intervienen en el manejo municipal tanto a nivel administrativo, financiero y operativo su incidencia en el vecino y las reacciones de este frente a su municipio. Los objetivos de la investigación a donde queremos llegar. Para terminar este capítulo con la delimitación de la investigación, justificación e importancia del trabajo.

En el capítulo II, El marco teórico y conceptual, en los antecedentes buscamos que tanto se investigó sobre el tema de gobernanza (se realizó en el Distrito de Villa el Salvador bajo un diferente esquema), México, Colombia, España, etc. Asimismo, se menciona de manera resumida todo el parte relacionado a marco histórico, legal, teórico y el marco conceptual

En el capítulo III, relacionado a la hipótesis de la investigación la aplicación de estrategias de gobernanza municipal mejorara la relación autoridad municipal y vecinos, cuyo resultado dará frutos a través de los tributos en beneficio de los fondos municipales como ingresos directamente recaudados (IR),

En el capítulo IV, la propuesta metodológica con sus variables independiente y dependiente (causa efecto), ante un beneficio o transformación municipal la reacción es satisfacción del vecino y su colaboración con el municipio. Esto es se utilizó la metodología finita cuantitativa, aplicativo, que investiga la relación entre las variables indicadas.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo (cuantitativo), por lo indicado al inicio de la tesis las encuestas usadas de introducción y otra de término.

En el capítulo V, los resultados obtenidos primeramente se utilizó la técnica métrica con la finalidad de identificar el universo de personas para la encuesta a través de los cuestionarios que se encuentran en el anexo 02, 03. Como instrumentos se usó el vaqueo de documentos, contratos, órdenes de compra, de bienes y servicio, algunas adendas a los contratos. En los resultados de la primera encuesta la opinión de los vecinos y la más importante es “Desean un distrito turístico, en un 89% de los encuestados, en un 80% no existe comunicación con el líder del municipio esto es el señor alcalde. En la encuesta de salida, opinan que el 94% de los

encuestados está de acuerdo que su autoridad cambie de giro administrativo, financiero y operativo aplicando una gobernanza municipal bajo estrategias de cuadro de mano integral y manejo empresarial junto a sus vecinos. En relación a los Estados Financieros se tienen cuentas por cobrar por tributos S/ 47 millones, en el estado de resultados solo se tenía 8 millones de soles, no cubriendo el 86% de lo programado, existiendo una brecha por cubrir de 31%.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Introducción	iv
Índice	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
Planteamiento del Estudio	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	9
1.2.1 Problema Principal	9
1.2.2 Problemas Secundarios	9
1.3 Objetivos de la investigación	9
1.3.1 Objetivos Generales	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4. Delimitación de la Investigación	10
1.4.1 Delimitación Temporal	10
1.4.2 Delimitación Espacial	10
1.4.3 Delimitación Social	11
1.4.4 Delimitación Conceptual	11
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación	12
1.6 Limitaciones de la investigación	13
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>14</b>
Marco Teórico y Conceptual	14

2.1	Antecedentes de la Investigación	14
2.2	Marco Histórico	20
2.3	Marco Legal	23
2.4	Marco Teórico	25
2.5	Marco Conceptual	29
<b>CAPÍTULO III</b>		30
Hipótesis de la Investigación		30
3.1	Sistema de Hipótesis	30
3.1.1	Hipótesis General	30
3.1.2	Hipótesis Especificas	30
<b>CAPÍTULO IV</b>		31
Marco metodológico		31
4.1	Método de Investigación	31
4.2	Diseño de la Investigación	31
4.3	Población y muestra de la investigación	32
4.4	Variable de la Investigación	35
4.5	Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos	36
4.6	Procedimientos y recolección de Datos	36
4.7	Técnicas de procesamiento de Análisis de Datos	37
<b>CAPÍTULO V</b>		38
Resultados Obtenidos		38
5.1	Presentación y análisis de resultados	38
5.2	Análisis e interpretación de los resultados	38
Conclusiones		78
Recomendaciones		80
Referencias		81
Apéndice		84



## Lista de Tablas

<b>Tabla N°01:</b> Contratos con adendas-Periodo 2017 .....	5
<b>Tabla N°02:</b> Fraccionamiento de Compra de Bienes-compra directa.....	6
<b>Tabla N°03:</b> Población de la investigación.....	35
<b>Tabla N°04:</b> Resultados de le encuesta de entrada a vecinos distrito de Chorrillos.....	40
<b>Tabla N°05:</b> Población de encuesta de salida.....	41
<b>Tabla N°06:</b> Análisis de lo presupuestado con los ingresos por contribuciones tributarias al Municipio – 2017.....	45
<b>Tabla N°07:</b> Asiento Ingresos programados – presupuestalmente y captados.....	47
<b>Tabla N°08:</b> Asiento Gastos corrientes programados – presupuestalmente.....	48
<b>Tabla N°09:</b> Asiento Cuentas por Cobrar.....	48
<b>Tabla N°10:</b> Asiento Ingresos Tributarios .....	51
<b>Tabla N°11:</b> Análisis ingresos propios y gastos relacionado a bienestar, seguridad, medio ambiente y limpieza.....	52
<b>Tabla N°12:</b> NICSP- Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.....	53
<b>Tabla N°13:</b> NIC- Norma Internacional de Contabilidad.....	53
<b>Tabla N°14:</b> NIIF- Norma Internacional de Información Financiera.....	54

<b>Tabla N°15:</b> Mapa Estratégico de Gobernanza Municipal- Relación Causa Efecto.....	64
<b>Tabla N°16:</b> Cuadro de Mando Integral-CMI Gobernanza Municipal de Chorrillos.....	66
<b>Tabla N°17:</b> Tablero de control de la Dirección de Administración.....	72
<b>Tabla N°18:</b> Tablero de control de la Gerencia de Obras.....	76

**Lista de Figuras**

<b>Figura N°01:</b> Diagrama de proceso a ejecutar.....	32
<b>Figura N°02:</b> Resultado final de la encuesta de salida Gobernanza Municipal (en Porcentajes)	41
<b>Figura N°03:</b> Etapas para el Desarrollo de un CMI.....	56
<b>Figura N°04:</b> CMI y sus cuatro Perspectivas municipales.....	57
<b>Figura N°05:</b> Cadena de valor Distrito Municipal de Chorrillos.....	59
<b>Figura N°06:</b> Mapa Estratégico-Gobernanza Municipal de Chorrillos.....	63
<b>Figura N°07:</b> Mapa Estratégico Dirección de Administración.....	71
<b>Figura N° 08:</b> Gestión de la Dirección de Operaciones.....	75

## RESUMEN

Mediante dos cuestionarios estructurados de entrada y salida, aplicado a los vecinos del Distrito de Chorrillos, se consultó ¿Qué quieren de su distrito y de sus autoridades ediles?, en la encuesta de entrada y salida se encontró que el 89% desea que su distrito progresivamente se convierta en un distrito turístico con características arquitectónicas medioambientales. El 80% indica que no existe comunicación con el alcalde y sus funcionarios. El 50% mencionan en cuanto a la seguridad y limpieza del distrito es regular, en asentamientos humanos no existe. Del 35 al 40% no pagaron sus impuestos obligatorios como el impuesto predial.

Aplicación del Cuadro de Mando Integral Determinar los ingresos reales, para lo cual se utilizó fórmulas matemáticas se determinó S/40'979,030 que debió captar aproximadamente por tributo municipal obligatorio como es el Predial, con este dato se trabajó y determino la meta deseada versus la meta lograda en la proyección financiera siendo 8.50% mayor a 5% semestral, demostrándose un incremento de 3.3% más. Con relación a la evaluación presupuestal nos dio un resultado de 3% mayor a cero anual, lo que determinó que la municipalidad ha solicitado ampliaciones presupuestales ante el Ministerio de Economía y Finanzas para cumplir con sus obligaciones de bienes y servicios, obras. La obligación de pagar de los vecinos el impuesto predial.

El Método, utilizado es de carácter finita cuantitativa aplicativo, que investiga la relación causa efecto, para lo cual se utilizó un diseño descriptivo – cuantitativo, de encuestas y mapa conceptual y cuadro de mando integral.

**Palabras clave:** Gobernanza, rentas municipales, tributos, presupuesto

## ABSTRACT

Through two structured questionnaires of entry and exit, applied to the residents of the District of Chorrillos, they asked themselves ¿what they wanted from their district and their municipal authorities?, in the entry and exit survey it was found that 89% want their district to progressively become a tourist district with environmental architectural characteristics. 80% indicate that there is no communication with the mayor and his officials. 50% mentioned in terms of security and cleanliness of the district is regular, in human settlements does not exist. From 35 to 40% did not pay their mandatory taxes as the property tax.

Application of the Balanced Scorecard To determine the real income, for which mathematical formulas were used, it was determined S / 40'979.030 that should have been obtained by a mandatory municipal tax, such as the Predial, with this data we worked and determined the goal desired versus the goal achieved in the financial projection being 8.50% greater than 5% semi-annual, demonstrating an increase of 3.3% more. With regard to the budget evaluation gave us a result of 3% greater than zero annually, which determined that the municipality has requested budget increases before the Ministry of Economy and Finance to meet its obligations of goods and services, works. The obligation to pay the property tax of the neighbors.

The method, used is a finite quantitative application, which investigates the cause - effect relationship, for which a descriptive - quantitative design, surveys and conceptual map and integral scorecard were used.

**Keywords:** Governance, municipal rents, taxes, budget

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El presente trabajo de investigación, tratara sobre las estrategias de Gobernanza Municipal, bajo diseño de mapa operativo y cuadro de mando integral con Impacto en las Rentas – Municipalidad del Distrito de Chorrillos.

La Constitución Política del Perú de 1993 vigente, que en su Capítulo III, Art.31° indica: “Los ciudadanos tienen derecho a participar en asunto públicos mediante referéndum, remoción o revocación de autoridades y demanda de rendición de cuentas. Es derecho y deber de los vecinos participar en el Gobierno Municipal de su jurisdicción”.

La administración moderna tiene que ser a través de gestiones operativas y administrativas netamente gubernamentales, si bien es cierto que son entidades gubernamentales que se rigen sobre normas del Estado, pero la gestión la maneja una autoridad que a veces no tienen experiencia en gestión pública, falta de profesionalismo, empoderado en gestiones gubernamentales, ética personal, así como el equipo que lo acompaña.

La Misión de la Municipalidad es “Crear mejores condiciones para el desarrollo integral de la comunidad con oportunidad de inversión, *en base al conocimiento de las necesidades y potencialidades del Distrito*, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población, brindándole bienestar que se manifieste en confianza en la Gestión

Municipal, mediante la prestación de servicios municipales y obras públicas eficientes y oportunas” (Portal del Estado Peruano).

Ahora Bien, el tema de gobernanza y transparencia ocupa un lugar importante en la gestión del estado y de los municipios, especialmente en el debate de los asuntos colectivos y en el horizonte que conlleva a fortalecer la vigilancia de los sistemas políticos democráticos, siendo categorías de análisis que se convirtieron en instituciones políticas y acciones que dan sentido y dinámica al cúmulo de actividades que se desarrollan a partir de la relación vecino autoridad municipal.

Gobernanza y transparencia relacionan a los modos de funcionar que tienen las municipalidades, tendientes a que la gestión sea más abierta, visible y fiscalizada con la intervención del ciudadano común. De esta manera la democracia municipal gana espacios de prestigio y confianza (gobernador y gobernados), cuando el poder municipal es conocido sin barreras que estimulan la oscuridad, el secretismo, amplía la base de su legitimidad, dado que los vecinos o ciudadanos tienen la oportunidad de ingresar a las zonas archivos y expedientes de gestión que resguardan los datos y la información de los habitantes de la sociedad civil de la municipalidad, así como las políticas públicas que se aplican. Este hecho de políticas públicas, como instrumento de gobierno, son conocidos por su impacto y eficiencia, generando un ambiente de aceptación y legitimidad de los vecinos hacia la municipalidad. La gobernanza menciona que el proceso de la vida colectiva de los gobiernos municipales no está solo, sino que, tienen como compañero a los ciudadanos para atender y solucionar la complejidad de los problemas públicos. El núcleo de la gobernanza tiene relación con la capacidad de los gobiernos municipales de dirigir, convocar e incentivar al vecino. De tal manera logre

acuerdos para asegurar la estabilidad, la eficacia y la productividad del orden político sobre la base de procesos de consulta y corresponsabilidad (gobernante y vecino). Los gobiernos municipales son objeto de una mayor exigencia y vigilancia desde los espacios de la vida vecinal, dando como resultado la demanda para que las políticas municipales sean conocidas y evaluadas con la intervención de organizaciones de la sociedad civil. Con la gobernanza las municipalidades ingresan a mejores desempeños desde el Angulo de la Eficacia, Eficiencia en la atención y necesidad del vecino.

En el orden institucional de la democracia, la gobernanza, la gestión pública y la transparencia (Rodríguez, 2014:163) son piezas vitales para que su funcionamiento tienda hacia la obtención de rendimientos crecientes y satisfacción del pueblo.

La gobernanza (Aguilar, 2006:99), “alude a un patrón de gobierno que reconoce la existencia de centros dinámicos en la sociedad, los convoca, coordina e incentiva para avanzar en la responsabilidad social y política. La gestión política es el medio que acerca a los ciudadanos con la autoridad en un esquema de relaciones horizontales para dar paso a proceso institucionales expresados en la cooperación, no en la práctica de elementos unilaterales y piramidales”.

La Municipalidad Distrital de Chorrillos, fue creada por Ley de la República dada por la Convención Nacional y promulgada en el Callao por el Presidente Ramón Castilla el 2 de enero de 1857, con una población aproximada de 263,000, habitantes según último censo, se considera un Distrito Heroico porque se defendió de los chilenos en la Guerra del Pacifico.

Su actual Alcalde (2018) cuenta con más de 20 años al frente de la Municipalidad en cinco periodos consecutivos, hacen de que tanto la persona como los que lo rodean en



cargos de confianza, en áreas de administración, gestión operativa y finanzas, como algunos vecinos allegados al municipio, se aferren al cargo y están al acecho que algo de pueda suceder, o hacer fuera de la normatividad en algunos caso, lo que indudablemente perjudica la gestión y la transparencia, creando a veces miedo en los vecinos no dando oportunidad de cambio en cada elección municipal (permitido por la Ley), que muy bien pueden innovar con creatividad e intuición.

El señor Alcalde el 02 de febrero de 2018 (dominio público), perdió los papeles con un grupo de vecinos que le reclamaban por la falta de mantenimiento en los juegos para niños de los parques, tras el fallecimiento de un niño a quien le cayó en la cabeza un arco de fútbol (totalmente oxidado en su base), reclamando el mantenimiento les grito, “Postulen pues a ver si ganan”. Esto demuestra el poder que tiene el alcalde. Existen parques con pasamanos metálicos completamente corridos sin mantenimiento descolorido por la humedad y el tiempo, se nota el uso excesivo del metal en los jardines y calles principales farolas, áreas verdes, compuertas, sin ninguna planificación y estética ornamental, etc.

Existen litigios entre el Alcalde de Surco y Chorrillos habiéndose enfrentado públicamente, por la falta de seguridad y limpieza, en los sectores de Villa la Encantada y Brizas, cuyos límites entre estas dos municipalidades están en litigio, cuyos alcaldes se enfrentaron públicamente, terminando en el Poder Judicial, pagándose abogados externos con dineros de la municipalidad, afectando el presupuesto municipal. La Municipalidad de Santiago Surco, se hizo cargo por la limpieza y seguridad, esto por acuerdo de los vecinos y el alcalde de Surco, de la urbanización las Villas, (perteneciente a la municipalidad de Chorrillos).

Existen al interior de la administración de la Municipalidad de Chorrillos, por el periodo 2017, según informe de la gerencia de planeamiento y presupuesto ampliaciones presupuestales por las obras que se realizaron y realizan conforme consta de los contratos con adendas en algunos casos con un aumento que oscilan entre el 50 a 60%, sobre el monto pactado al inicio de la firma del contrato, por una serie de motivos, indicándose algunos en calidad de muestra:

**Tabla N° 01. Contratos con adendas – Periodo 2017**

<b>Código INFOBR AS</b>	<b>OBRA</b>	<b>MONTO S /</b>
<b>9562</b>	Mejoramiento veredas Urb. San Juan	1,095,358.00
<b>9564</b>	Mejoramiento servicio vial peatonal- Maz. 1,2,3 Urb. Campiña	1,018,241.00
<b>956</b>	Mejoramiento veredas Urb. San Judas	1,047,649.00
<b>9567</b>	Mejoramiento de veredas Urb. La Campiña zona 6,7	1,082,447.00
<b>14986</b>	Instalación de redes secundarias y conexiones domiciliarias AAHH Buenos Aires- Villa parcela sector los sauces	125,865.26
<b>15342</b>	Mejoramiento veredas circuito de playas agua dulce	1,188,215.50
<b>15355</b>	Mejoramiento servicio para asistencia social Manzana Pasaje 3 AAHH Vallejo	1,051,507.81
<b>74590</b>	Mejoramiento servicio de circulación peatonal y vehicular AAHH. Alicia de Valdivia	1,862,835
<b>74572</b>	Mejoramiento vía vehicular Av. Alameda premio Real defensores del morro	1,457,986.00
<b>69331</b>	Mejoramiento infraestructura complejo deportivo Av. Capricornio AAHH. San Genaro	16,769,821.00
<b>67359</b>	Creación servicio asistencia social AAHH. Augusto Miyashiro	1,452,878.00
<b>65456</b>	Instalación área deportiva Av. José Olaya los Pinos AAHH. Santa Isabel de Villa	1,194,667.73

**FUENTE: Contraloría General de la República del Perú – Municipalidad Distrital Chorrillos- 2017 Elaboración propia.**

Si bien es cierto que existe una programación anual de obras totalmente presupuestadas y planificadas para el periodo 2017, estos no se cumplen dentro de los meses programados, infringiendo las normas presupuestales y que al término del año tienen que devolverse al Ministerio de Economía y Finanzas, por falta de capacidad del gasto público. Como se puede apreciar del cuadro anterior, la mayor compra es el cemento, que utilizan los constructores, pudiendo existir otras alternativas de como bajar los costos en infraestructura en coordinación con los proveedores y las constructoras que ganan la buena pro. Por mayores compras, descuentos y/o rebajas, siendo una de las condiciones también de la adjudicación de la obra (no señalados en las bases). Existen adquisiciones de menor cuantía fraccionadas que se muestra, a continuación:

**Tabla N°02.Fraccionamiento de compra de bienes – compra directa**

<b>Nombre del concurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>S/</b>
AS-SM-7-2017-CS-MDCH - 1	GRASS SINTETICO OBRA: PARQUE JOSE OLAYA	157,820.00
AS-SM-14-2017-CS- MDCH-1	GRASS SINTETICO OBRA: PARQUE SAN MARCOS	281,031.00
AS-SM-16-2017 - CS - MDCH-1	GRASS SINTETICO OBRA: PARQUE JOSE OLAYA	157,110.00
SIE-SIE-2-2017 CS-MDCH	GRASS SINTETICO OBRA: PARQUE JOSE OLAYA	146,880.00
AS-SM-10-2017-CS-MDCH-1	GRASS SINTETICO OBRA: PARQUE FERNANDO	58,630.00
AS-SM-5-2017-CS-MDCH-1	DOLCI Y ALEJANDRO VILLALOBOS GRASS SINTETICO OBRA: PARQUE TAMBO DEL SOL	161,200.00
AS-SM-4-2017-CS-MDCH-1	GRASS SINTETICO OBRA: COMPLEJO N° 2	108,518.00
AS-SM-3-2017-CS-MDCH-1	GRASS SINTETICO OBRA: COMPLEJO N° 2	111,548.00
LP-MS-1-2017-CS-MDCH-1	GRASS SINTETICO OBRA: CREACIÓN PARQUE LA	5,958,753.00
AS-SM-36-2017-CS-MDCH-1	COSTANERA ENTRE AV. ALAMEDA Y ALAMEDA SUR Y ALAMEDA LOS HORIZONTES URB. FOVIPOL GRASS SINTETICO OBRA: PARQUE M. BASTIDAS	104,580.00

**FUENTE: Pagina transparencia Municipalidad Distrital de Chorrillos – 2017**

La Municipalidad de Chorrillos, tiene en la actualidad 79 oficinas. Autoridades, gerencias, sub gerencias, divisiones, oficinas, bajo el régimen 276 Ley de la Carrera Pública, 728, CAS, Ley Servir, sin contar con los pensionistas.

Se tiene un promedio de tres (3) colaborados por oficina haciendo un total de 237.

El Presupuesto Participativo (PP), “Es un proceso de intervención directa, permanente, voluntaria y universal mediante el cual la ciudadanía, conjuntamente con sus autoridades, delibera y decide la asignación de recursos públicos” (MEF). Esta modalidad de intervención vecinal en el distrito de Chorrillos no funciona, las autoridades ediles solo llamaron a participación ciudadana, acuerdo y firmas, eso es todo.

Fuera de la zona central del Distrito, existen calles con montículos de basura, lo más importante falta de comunicación de las autoridades con la población y el comité de los ciudadanos. Trámites engorrosos relacionados a las necesidades de limpieza pública, vigilancia, alumbrado público, ornato de parques y jardines, licencias de construcción, licencia comercial, poca visión empresarial de la autoridad edil, Direccionamiento del presupuesto para obras por ganar réditos políticos, personal técnico no empoderados, en cargos de confianza, excesiva tramitología, etc.

Se ha elaborado una encuesta de entrada (validado por un experto investigador), a los propietarios/vecinos del Distrito Municipalidad relacionado a la gestión municipal frente al servicio que dan y sobre todo que es lo que desearían a mediano y largo plazo, se encuestó al azar a 20 propietarios con 11 preguntas, cada encuesta distribuidos en dos urbanizaciones, un asentamiento humano y un mercado de abastos (Ver Anexo 2).

Interpretación: 19 de 20 encuestados desean que su distrito a mediano y largo plazo se convierta zona turística, con cuidados medioambiente; 18 de 20 encuestados nunca participaron en asambleas de participaron ciudadana (no se enteraron); 10 vecinos tramitaron documentos ante la municipalidad y otros 10 no tramitaron (Licencia de funcionamiento y carnet de sanidad, etc.), la autorización demoro aproximadamente un promedio de 20 días hábiles; 16 de 20 encuestados manifestaron que la atención de los colaboradores municipales es regular; 19 de 20 encuestados manifestaron que no existe comunicación entre el vecino y su autoridad edil (personal, web, comunicados, etc.). 17 de 20 encuestados indican que la limpieza es regular, 3 encuestados indican que es pésimo (AA.HH.), la seguridad ciudadana 1 indica es excelente, 16 indican regular, 3 es pésimo (AA.HH.); en cuanto al pago de los impuestos municipales (Autoavalúos, arbitrios, tributos obligatorios, etc.), 9 de 20 encuestados están al día algunos pagan a través de fraccionamiento. En conclusión, cerca del 73% de los vecinos están descontentos con la gestión municipal del Distrito de Chorrillos.

El Presupuesto Institucional inicial (PIA) año 2017, en el rubro de impuestos y contribuciones programo ingresos por 29 millones y los captados de acuerdo al Estado de Gestión diciembre 2017, ingresaron 15 millones existiendo una brecha por cubrir de 14 millones de soles, que significa el 51.7% (fuente: Portal Transparencia municipalidad).

Por lo expuesto se formula el problema siguiente:

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema Principal**

¿Qué factores intervienen en la gestión municipal (manejo administrativo, financiero y operativo), incidiendo en el vecino y las rentas municipales del Distrito de Chorrillos?

### **1.2.2 Problemas Secundarios**

¿De qué manera, los factores intervienen en la gestión (manejo operativo, administrativo y financiero), incidiendo en el vecino y las rentas municipales?

¿En qué medida, los factores intervienen en la gestión (manejo operativo, administrativo y financiero), incidiendo en la insatisfacción del vecino, reflejado en la caída de la captación de rentas municipales?

Los factores de gestión deficiente de la Municipalidad Distrital de Chorrillos, en el manejo operativo, administrativo y financiero recaen en la insatisfacción de los vecinos.

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar estrategias de gobernanza municipal, bajo diseños de mapa operativo y cuadro de mando integral con impacto en las Rentas Municipalidad Distrital de Chorrillos – Periodo 2017

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Estimar la gestión operativa, administrativa y financiera de gobernanza municipal visto por el vecino, bajo un cuestionario estructurado de entrada

(Diagnostico) y salida (conformidad o disconformidad del vecino),  
Municipalidad Distrital de Chorrillos – Periodo 2017

- Aplicar la estrategia de Gobernanza Municipal sostenida, bajo el diseño de mapa operativo y cuadro de mando integral con impacto en sus Rentas, Municipalidad Distrital de Chorrillos – Periodo 2017

#### **1.4 Delimitación de la Investigación**

El tema de investigación corresponde a la Gestión Integral Municipalidad Distrital de Chorrillos y el alcance del trabajo es hasta el diseño del modelo de control de gestión de las áreas de administración y finanzas y operaciones de la municipalidad Distrital de Chorrillos y que la implementación del mismo es responsabilidad del municipio.

##### **1.4.1 Delimitación Temporal**

Corresponde al periodo Enero a Diciembre 2017.

##### **1.4.2 Delimitación Espacial**

El trabajo de investigación corresponde a la Municipalidad Distrital de Chorrillos, bajo un modelo de estrategia en su organización, con un sistema operativo y administrativo de gobernanza. En dichos resultados se aplicarán conceptos teóricos con diseño de herramientas de manejo de control en la gestión.

El alcance de trabajo de investigación es hasta el diseño del modelo de control de gestión. Corresponde a la municipalidad a través de otros investigadores la implementación del mismo.

### 1.4.3 Delimitación Social

Esta investigación comprende a la gestión Municipal, así como al vecino: propietario, inquilino, empresario, ambulante, beneficiándose en la transparencia de la gestión integral.

### 1.4.4 Delimitación Conceptual

El estudio está enfocado a la gestión operativa, administrativa y financiera a través de la gobernanza municipal, el cuadro de mando integral con impacto en las rentas municipales. Es así los conceptos, relacionados al trabajo de investigación como:

“Gobernanza, es un concepto que en su connotación actual es producto del debate académico sobre las transformaciones del Estado, así como del discurso analítico y prescriptivo de diversos organismos y agencias internacionales. La gobernanza en sentido descriptivo alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, centros de pensamiento autónomos, organismos financieros internacionales) han adquirido en el procesamiento de los asuntos públicos, en la definición de la orientación e instrumentos de las políticas públicas y los servicios públicos, han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales en la implementación de las políticas y la prestación de servicios.”(Aguilar, op. Cit., p.84).

En un documento relevante del PNUD se **definió a la Gobernanza**, como “El ejercicio de autoridad política, económica y administrativa para manejar los asuntos de la Nación. Es un conjunto de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones por medio de los cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus



derechos y obligaciones y median sus diferencias”. (UNDP, *Reconceptualising Governance, Discussion Paper*, nùm. 2, Management Development and Governance Division, Bureau for policy and Programmer Support, UNDO, Nueva York, enero de 1997, p.9). “Se adopta un significado amplio de *Gobernanza*, en el que se incluyen tres importantes dominios de la misma, que contribuyen a alcanzar desarrollo humano sostenible, a saber: el dominio del Estado (instituciones políticas y gubernamentales); el dominio de las organizaciones de la sociedad civil y el dominio del sector privado. La idea central es que la gobernanza trasciende al Estado e incluye a las organizaciones de la sociedad civil y al sector privado.” (Ibidem, pp. 9-11)

Nuestra definición de Gobernanza es: ”El acercamiento del Municipio, (sus autoridades, funcionarios y colaboradores), a los vecinos a través de sus organizaciones vecinales, conjuntamente el sector privado y producir el futuro deseado, modernizando la administración con miras a mitigar los problemas municipales tanto operativos, administrativo y financieros, devolviendo a la sociedad (distrital), tareas y responsabilidades, es tan responsable la autoridad edil como el vecino, de los progresos como de los fracasos, que puedan tenerse.

### **1.5 Justificación e Importancia de la Investigación**

Se justifica y es importante:

Las entidades del estado, continúan con el uso en gran cantidad de papel por diferentes motivos como cartas, oficios, memorándum, informes, datos estadísticos, listados, impresos, estados financieros empastados, etc. Pese a tener los programas de informáticos como el SIAF, SIGA, Etc. Que simplifican los procesos en tiempo real, las autoridades

municipales dan la espalda a los vecinos, con desconocimiento del sistema administrativo gubernamental. Por lo que se hace necesario manejar la Municipalidad de Chorrillos, con instrumentos de gestión moderna primero acercarse más a los vecinos propietarios, empresarios, mercados, quienes son los que pagar los impuestos obligatorios como es el “Impuesto Predial”.

Es importante porque se planteó un trabajo de investigación que beneficia a la comuna, al vecino propietario, al empresario, al comerciante del mercado y a todos aquellos vecinos que viven, trabajan pero que dejan su esfuerzo en la economía.

Se planteó lo siguientes puntos:

- Dos cuestionarios de preguntas la primera de entrada, ¿Qué quiere el vecino de su distrito, sus necesidades que no cumplen las autoridades y sobre todo porque no cumplen con su obligación tributaria municipal? La segunda encuesta, ¿Qué piensa de cambiar los sistemas administrativos, financieros, operativos y obras a través de la gobernanza municipal aplicando el cuadro de mando integral con incidencia causa efecto?
- Lo que indudablemente beneficia a las autoridades municipales y sus vecinos, así queda como ejemplo para otros distritos y gobiernos regionales del Perú.

## **1.6 Limitaciones de la Investigación**

No existe ninguna limitación sobre el tema a investigar ya que se cuenta datos en el portal de transparencia de la Municipalidad, así como en el portal de la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas, tesis, libros, etc.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

**Grandinetti, Rita María (2014)**, Tesis: “Diseño de organizaciones públicas locales para la gestión de territorios complejos: hacia una propuesta metodológica”, cuyo problema general es: “¿Cuáles han sido las principales características de las acciones de cambio llevadas adelante por los municipios para hacerse cargo de sus nuevos roles?, ¿Qué impactos o resultados han producido estas acciones en el diseño y las capacidades de los gobiernos locales?, Planteándose como objetivo general “construir una metodología para el diseño de innovaciones en gobiernos locales a partir de la evaluación de las transformaciones en el diseño organizacional llevadas adelante, cumpliendo con las dimensiones: parámetros de diseño, dispositivos y juego de los actores”. Habiendo llegado a la conclusión, “Es significativo el bajo nivel de acción de formación del personal desarrolladas, punto crítico, ya que sin los aportes del estado y vecindario no hay transformación en el estilo de gestión que sea posible”, señalando “una escasa atención en los cambios a su institucionalización, identificándose iniciativas aisladas y vinculaciones a la atención del vecindario”. “Se ha constatado una extensa aplicación de tecnologías de gestión en los municipios, que habla de buscar nuevos mecanismos. Sin embargo, pareciera necesario relativizarlo dada la escasa apropiación que se manifiesta por parte de los agentes municipales, con la única excepción de las tecnologías de calidad”. Llegando a la conclusión de: “Los municipios han llevado adelante múltiples acciones de cambio organizacional, pero que no es de la satisfacción del vecino, sobre todo en el manejo de

obras, prestación de servicios y atención al vecindario”. Recomendando: “Que el poder público cree leyes de manejo y gestión empresarial de emprendimiento sostenido en los gobiernos locales”.

**Montesinos, Egon (2006)**, Artículo, “Los límites de la modernización municipal para profundizar la ‘participación ciudadana en Chile”, ¿Es la gobernanza de proximidad una alternativa?, cuyo objetivo es: “Determinar los factores que explican la participación ciudadana en el presupuesto participativo y si estos se encuentran relacionados con los supuestos de la gobernanza de proximidad”. En el año noventa se plantearon en Chile los gobiernos de la concertación, fue iniciar un proceso de modernización de la administración pública en todos sus niveles. Con dos objetivos fundamentales: hacer más eficiente los servicios públicos” y “Fortalecer la Democracia por medio de una gestión pública participativa”. “A partir de 1994 la Subgerencia de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), por medio del programa de fortalecimiento institucional municipal (PROFIM), inicio un proceso de modernización para incorporar nuevas tecnologías y fortalecer los instrumentos de planificación local, potenciando la deteriorada gestión municipal pos dictadura. Los diagnósticos realizados por el gobierno y organismos no gubernamentales, dejan de manifiesto que el desempeño municipal se ha mejorado parcialmente en las áreas operativas y de procedimientos de gestión, es decir en la calidad, eficiencia y eficacia de la prestación de los servicios públicos (Delamaza et al., 2004,48), No obstante, el fortalecimiento democrático, entendido como un estilo de gestión participativa que implica información, control y fiscalización ciudadanía sobre la gestión municipal todavía es muy incipiente no registrando mayores

avances sustantivos. La estrategia metodológica utilizada fue un estudio comparado subnacional donde se seleccionaron diez casos/municipios, cinco casos de presupuestos participativos y cinco casos del Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO. Los criterios de selección fueron los siguientes:

Casos de presupuesto participativo que se encuentren funcionando durante un mínimo de dos años; casos de municipios que hayan implementado su PLANDECO, mediante el programa de modernización municipal; municipios lo más homogéneo posible en términos demográficos, financieros y cantidad de funcionarios municipales; selección de aquellos municipios que al mismo tiempo hayan implementado PLADECO/PROFIM y presupuestos participativos. Llegándose a la conclusión: “La participación ciudadana en la gestión pública sigue siendo un desafío en términos de avanzar hacia el control y fiscalización de la ciudadanía sobre la gestión. Como contrapartida, la gestión municipal ha encontrado más nichos de éxito en aspectos operativos y de reducción de los costos de transacción que en aspectos de fortalecimiento de la democracia. Esta tendencia se reduce en aspectos como optimización de gastos e ingresos, satisfacción del cliente, calidad y agilidad en el servicio, aspecto que ponen sobre la mesa los derechos de los usuarios y los mecanismos de consulta, atención y reclamo. El problema aparece cuando al municipio se le exige contribuir en aspectos como transparencia, control social, garantía de derechos e instrumentos de planificación con participación ciudadana”.

“Recomendando, que los municipios asuman un rol de mediadores en el espacio local, logrando incorporar a los actores políticos, sociales y burocráticos en función de ello, la participación ciudadana se transforma en eje sustantivo de la gestión municipal y la inclusión de ciudadanos en ella se produce de manera natural”.

**Morales Oswaldo, Barreda Ángel, et al. (2014)**, Libro: “Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú”, en resumen, comenta. “Desarrollar un modelo de gestión de la innovación que incluye los pilares que la sustentan y los pasos que permiten gestionar su implementación y garantizar su sostenibilidad, considerando su monitoreo y evaluación para medir su impacto en eficacia y eficiencia, lo que propone a la mejora en el tiempo, costo y calidad del servicio. En el Perú *el desarrollo de la innovación es incipiente* en el sector público especialmente municipal, La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, no contiene ninguna disposición referida a la innovación; es decir, no la establece como exigencia en su misión, funciones y competencias. Los gobiernos locales concentran su capacidad de gestión directa y autónoma de los recursos para mejorar o desarrollar nuevos servicios o políticas públicas en los sectores vivienda, salud, educación, ambiente y turismo”. Al respecto, Remy (2005) indica “las municipalidades son las instancias de gobierno democrático más cercano a la población solo cuentan con una gestión que afectan las condiciones y la calidad de vida de los vecinos de su comunidad”. Tomando en cuenta esta situación se planteó estudiar los elementos que concurren para generar innovación en los gobiernos locales que contribuyan al desarrollo local a partir de la búsqueda de soluciones creativas a los problemas. El diseño metodológico de la investigación es exploratorio y descriptivo; exploratorio porque la innovación se ha estudiado en el Perú, desde el punto de vista tecnológico (inventos y patentes), en el ámbito central más no en el ámbito local. “*La innovación como elemento de desarrollo*, para muchos el termino está ligada a la tecnología, la invención y las patentes.

Puede ser un producto nuevo o mejorado, un servicio o un proceso, y puede encontrarse en todos los espacios y las organizaciones: el comercio, la política, el marketing, las instituciones privadas o las organizaciones públicas”. Concluyendo en: 1) Los elementos inherentes a la innovación son, por un lado, que esta resuelve un problema de carácter público y por otro lado crea valor público. 2) No es lo mismo una buena práctica o una mejora que una innovación, 3) En el Perú no existen una clasificación de tipos de innovación que se pueden proponer en los gobiernos locales. Tampoco se ha elegido asumir como propia, alguna de las clasificaciones de la innovación existentes. 4) El Alcalde y los demás funcionarios del gobierno local son los actores de la innovación al interior de este. Dichos actores forman un equipo con un líder, cuya característica debería ser de promover el cambio. 5) la gestión del conocimiento en los gobiernos locales es incipiente. 6) Se hace necesario asegurar la sostenibilidad de las innovaciones implantadas en los gobiernos locales a través de mecanismos que impidan que la coyuntura política termine socavando la innovación. Llegando a la conclusión: a) En el modelo propuesto concurren aspectos técnicos y políticos de manera secuencial, lo que permite la retroalimentación para asegurar la mejora continua y la sostenibilidad, a partir de la medición y la evaluación de la eficacia de la propuesta innovadora. b) El concepto de innovación en los gobiernos locales se distingue por la generación de valor público y por la contribución al desarrollo local. c) El modelo de gestión de la innovación del d) la fortaleza del modelo de gestión de la innovación es que, al ser una representación de un procedimiento secuencial que acepta la retroalimentación, permite generar, clasificar y distinguir las iniciativas innovadoras.

Recomendando, que en cada proceso de gestión de la innovación llevado a cabo en los gobiernos locales se deberá identificar las actividades y las tareas que forman parte del proceso con el fin de asegurar como resultado un nuevo o un mejoramiento del servicio municipal.”

**Campos González, Fabián, (2014)** tesis: “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos voluntarios”. Objetivo General: Aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permitan cuantificar y verificar su desempeño. Objetivos específicos: Desarrollar el Mapa Estratégico. Diseñar tableros de gestión y control. Diseñar cuadro de mando Integral, para las áreas que lo requieran en la organización. La metodología utilizada se divide en dos etapas, la primera la recolección de la información, la segunda se enfoca en entrevistas a clientes. Llegando a las conclusiones que ha podido demostrar, que el proceso de control de gestión es aplicable a la organización ONG. Cumplimiento de objetivo general de esta tesis. Recomendando seguir continuamente el Cuadro de Mando, para que cumpla la función encomendada la herramienta dinámica de gestión, incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la Organización. Debiendo transformar el Cuadro de Mando en un estilo de trabajo como parte de un proceso más amplio que se inicie con la estrategia.



## **2.2 Marco histórico**

### **2.2.1 Las Municipalidades y su gestión operativa administrativa**

2.2.1.1 Definición

2.2.1.2 Sus gestiones operativas/administrativas

2.2.1.3 Cumplimiento de sus obligaciones con la vecindad/cliente

### **2.2.2 Estrategias de Gobernanza Empresarial**

2.2.2.1 Definición

2.2.2.2 Modelos Teóricos de Gobernanza Empresarial

2.2.2.3 Indicadores de Gobernanza Empresarial

### **2.2.3 Planeamiento Estratégico**

2.2.3.1 Definición

2.2.3.2 Competencia del Planeamiento Estratégico

2.2.3.3 Evaluación del Planeamiento Estratégico

### **2.2.4 Gestión Operativa/administrativa**

2.2.4.1 Concepto

2.2.4.2 Factores Importantes que determinan una buena gestión

Operativa/administrativa

1. Los Gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades (Art. N°1 de la Ley Municipal 27970, 06 mayo 2003).

2. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.
3. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.
4. Promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.
5. La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad.

*Concepto de Gobernanza Empresarial*, el concepto desde su origen ha sido mostrar el hecho de que la dirección de la sociedad trasciende la acción gubernamental. La gobernanza en sentido descriptivo alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores gubernamentales (gobiernos locales), y no gubernamental (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, organismos financieros internacionales), ha adquirido en el procedimiento de los asuntos públicos y servicios públicos dando cuenta nuevas formas de gestión, nuevas políticas de prestación de servicios, en tal sentido se define a la gobernanza, “Como, el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa para manejar los asuntos de la nación, en un complejo de mecanismos, procesos, relacionados a gestiones operativas, por medio

de los cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y median sus diferencias” (Pág. 36, Biblioteca Jurídica virtual Instituto de Investigación Jurídica de la UNAM – Banco Mundial”).

*Modelo teórico de la gobernanza empresarial*, resume Brito, Morelba (sociólogo del desarrollo, Profesor Universidad de Zulia). “El propósito del trabajo es resaltar algunas tendencias teóricas y prácticas identificadas en la gerencia de empresas. Destacándose: la resemantización del constructo “modelo gobierno corporativo”, y el constructo “gobierno empresarial”, emergencia de nuevos mecanismos de interacción entre las empresas y su entorno, y el fortalecimiento y/o aparición de dispositivos orientados a conciliar la rentabilidad con demandas de bienes intangibles que hace el ciudadano – consumidor, como el respeto al medioambiente, la transparencia, la responsabilidad social de las empresas y rutinas de trabajo que garanticen el respeto a los derechos humanos”.

*Indicadores de gobernanza empresarial*, Desplegar e interactuar con políticas nacionales y regionales de manera coherente y compatible. A través de la confianza de los ciudadanos como eje principal, bajo indicadores de comunidades locales sostenibles, servicios públicos de calidad, rentables, coherentes y prosperidad económica sostenible, innovación en beneficio del vecino y justicia social comunal.

*Planeamiento estratégico*, cuyo concepto está definido, en el documento orientador de mediano plazo, resultado de un proceso de planeamiento local y participativo con la comunidad, vincula con el plan de desarrollo local (largo plazo) vinculado también con el plan operativo institucional de conformidad con la ley 27972 Ley orgánica de Municipalidades y Ley 28411, ley general del sistema nacional de presupuesto.

*Factores importantes que intervienen en una buena gestión operativa financiera empresarial, para un crecimiento sostenido.* “El desarrollo sostenido municipal entrelaza diferentes elementos con las que el líder puede llevar a la municipalidad hacia el logro de sus objetivos y cumplimiento con la satisfacción del vecino, estos elementos son: el crecimiento económico a través de los tributos municipales, la innovación municipal, cultura municipal, liderazgo, gestión del conocimiento, entre otros. Siendo conceptos integradores con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones municipales mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano de vive en el distrito, vinculándose de acuerdo a un cronograma de actividades alcance vecinos empoderados, aprovechando estas oportunidades que se presentan en el distrito.

### **2.3 Marco Legal**

- **Constitución política del Perú**, su Art: dos indica: “Toda persona tiene derecho: en su numeral: 2. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, opinión, condición económica...”, Art.47 párrafo segundo “los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de estas...”
- **Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972 (06/05/2003)**, en su Art. 1 indica: “Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

- **Ley del Presupuesto del Sector Público N° 30693 (30/11/2017)**, Art.1, indica: “Apruébese el presupuesto anual del gasto para el año fiscal 2018 por S/157,158,747,651.00, que corresponden a los pliegos...y los gobiernos locales...”

Art. 5, Control del gasto público, numeral 5.1, indica “Los titulares de las entidades públicas, el jefe de la oficina de presupuesto y el jefe de la oficina de administración son responsables de la debida aplicación de lo dispuesto en la Ley...”
- **Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28693 (22/03/2006)**, Art. 3, indica: “El Sistema Nacional de Tesorería, en adelante el Sistema, es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos”.
- **Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411 (06/12/2004)** Art. 8, indica “El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos”.
- **Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Chorrillos, Ordenanza N°324-2018-MDCH (20/03/2018)**, documento técnico de gestión institucional que tiene como objetivo establecer la naturaleza, finalidad, ámbito y funciones generales y atribuciones de cada unidad orgánica.

- **Estructura Orgánica de la Municipalidad, aprobado por ordenanza municipal.**
- **Junta de Delegados Vecinales**, “Órgano de coordinación integrado por los representantes de las agrupaciones Urbanas y Rurales que integran el distrito y que están organizados como juntas vecinales. Sus atribuciones entre otras son: Proponer planes, programas y mecanismos de participación y de coordinación. Concertar y proponer las prioridades de gasto o inversión dentro del Distrito y los centros poblados; apoyar el mejoramiento de los servicios públicos locales y la ejecución de obras municipales.”
- **Presupuesto Participativo 2017**, instalado en la Municipalidad Distrital de Chorrillos, el 29 de abril del 2017, Gerente de Planeamiento y Presupuesto, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Obras y Desarrollo Urbano, Gerente Municipal y un Representante vecinal.
- **Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE**, Ley de Contrataciones del Estado, N°30225 (11/07/2014), su modificatoria D. Leg. N°1341 (03/04/2017), Art. 2 indica: “Las contrataciones del Estado se desarrollan con fundamento en los principios del derecho público: a) Libertad de concurrencia, b) Igualdad de trato, c) Transparencia, c) Publicidad, e) Competencia, f) Eficiencia y Eficacia. Estos principios sirven de criterio de interpretación para la aplicación de la presente ley y su reglamento, de integración para solucionar los vacíos.”

#### **2.4 Marco Teórico**

Teniendo como orientación asía la organización de datos y hechos significativos en ese sentido se ha revisado la siguiente revisión bibliografía:

- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017), Indicadores de Gestión Municipal – 2017, al 31 de diciembre 2016, las municipalidades del país registraron 220,040 trabajadores, siendo el 68,1% (149,833 hombres) y el 31.9% (70,207 mujeres) existiendo una brecha por cerrar de 79,626 mujeres, no existiendo igualdad de género. Habiendo alcanzado solo el 64.1% de eco eficiencia a nivel nacional, en cuanto al plan de reasentamiento poblacional solo el 3.5% a nivel nacional. En cuanto a instrumentos de gestión y desarrollo urbano y rural tienen un Plan de Desarrollo Urbano el 11,8%. En Ordenamiento Urbano solo el 16,4%.
- Ministerio de Cultura - Plan de Incentivos a la mejora de la gestión y Modernización Municipal 2016-2012- Mejorar el servicio de acceso a los libros y la lectura en la población de la Municipalidad, mejorar la calidad educativa y cultural de la municipalidad, iniciar la conversión del distrito en un distrito lector, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas del distrito, mejorar el índice del desarrollo humano en el distrito y desarrollar buenas prácticas de Gestión Municipal.

**Ministerio Federal de Cooperación Económica y desarrollo (2017)**, las municipalidades en el Perú una propuesta clasificada, convenio Perú Alemania, en resumen, menciona: “La deutsche gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit – GTZ, en el Perú están estructuradas sobre la base de tres áreas prioritarias:( i) democracia, sociedad civil y administración pública (ii) agua potable y alcantarillado, (iii) desarrollo rural sostenible. Así como también en áreas estratégicas como educación básica. La clasificación de los distritos del Perú desarrollada a partir del volumen de la población total como el distrito de

Chorrillos, está clasificado en la clase 5 con más de 50 mil habitantes. Con inmensa mayoría de población urbana que supera el 75% de la población total. El 15,1% del total tienen una tasa negativa de crecimiento anual de su población y la categoría modal pasa a ser el crecimiento acelerado, se observa casos donde el crecimiento negativo continúa siendo relevante. El nivel de vida medio por el índice de desarrollo humano es el más alto: 40% de ellos se ubica en el 5% más alto de los valores IDH. El ingreso per cápita mensual de la población aumenta significativamente: en 57% de los casos es superior a los 800 soles mensuales. La presencia de la PEA dedicado a las ramas secundarias y de servicios aumenta: 44% y 66% de los distritos tiene una PEA secundaria que supera el 54%. El 69.9% de los casos cuenta con un ingreso municipal total que supera los 15 millones de soles. El promedio del ingreso municipal per cápita aumenta moderadamente con respecto a la cuarta clase (326 soles), pasan a representar el porcentaje más bajo con respecto al ingreso familiar anual per cápita (5,6%). La presencia de directivos, funcionarios y empleados profesionales es muy significativa: en 66,6% de los casos se ubica por encima de las 30 personas. La conectividad distrital es un dato fundamental para indicar el nivel de desarrollo de su infraestructura. Si se considera como lo óptimo la comunicación por calles asfaltadas o avenidas. Las dificultades y limitaciones. El gran proceso transformador del territorio es la urbanización que hace crecer el volumen de la población, densifica el área ocupada y establece diferencias significativas entre los distritos en cuanto a la importancia porcentual de las ramas de la actividad económica. La segunda limitación se deriva del hecho que el llamado censo del 2005 generó una información extremadamente reducida que no



incluyo variables socioeconómicas e impide una buena caracterización de los territorios. En tercer lugar, la pobreza de los requerimientos exigidos para crear un distrito genera una masa muy variada de casos, los que presentan pocos patrones comunes identificables en cada categoría de clasificación según determinadas variables.

- **Hernández, Juárez José Luis & Pérez Cervantes, Baltazar (2016)**, Gestión de los servicios municipales: “Un análisis de la Percepción ciudadana.

Trabajo de investigación, que en resumen indica: “Describe y caracteriza, cuales son los servicios públicos que determinan la satisfacción ciudadana en la gestión municipal del Ayuntamiento (Municipalidad), Navolato (España), el trabajo de campo se realizó en 7 sindicaturas y una alcaldía central, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado a 1216 individuos, que incluyo preguntas sobre satisfacción y otras actitudes en relación con diferentes servicios y políticas públicas. Encontrándose que los ciudadanos concentran una gran importancia a los servicios públicos, la atribuyen a un papel clave en el aseguramiento de algunos servicios básicos que son ampliamente aceptados por la ciudadanía; que tienen alto peso cultural en cercanía y confianza. Se concluye que el gobierno municipal mantiene una relación estrecha con la comunidad que le demanda servicios, atención, seguridad y mejor calidad de vida. Por otra parte, la gran mayoría de los ciudadanos cree que existen dificultades a la hora de realizar trámites o gestiones en los centros y servicios de las municipalidades, la lentitud en resolver los tramites y la excesiva burocracia, papeleo, muchos requisitos son las principales trabas que identifican y esta percepción también se manifiesta en la imagen que la

administración proyecta entre los ciudadanos. Recomendando en el estudio que el municipio actúe como un facilitador de oportunidades que como un mero distribuidor de recursos. La participación social en la gestión de los municipios, puede interpretarse como un medio para lograr mayores niveles de eficiencia y efectividad. Así como es necesario modificar rigideces burocráticas y culturas organizacionales que son adversas a las nuevas modalidades de gestión participativa”.

## **2.5 Marco Conceptual**

Las proposiciones que se plantean en esta parte de la investigación es que el vecino viva en una sociedad de bienestar sostenible, con una participación activa con su gobierno municipal con una gobernanza con la ayuda de la gestión de redes y audiovisuales una forma moderna de gobernar fomentando la eficiencia y la innovación, así como el cuidado del medioambiente y ética profesional.

Los gobiernos locales por su estilo de trabajo, concentran su capacidad de procesos y gestión operativa, directa y autónoma con la finalidad de desarrollar mejoras en los bienes y servicios públicos en las líneas de salud, educación, ahora turismo, medioambiente, servicios públicos como baños, puentes, carreteras, calles, pasajes, etc. Tomando en cuenta estas variables se plantea investigar los elementos que general malestar en el vecino/contribuyente, con la finalidad de generar iniciativas en sus fortalezas y creatividad en sus debilidades, a través del tablero de mando de gestión con una gobernanza llevado a mitigar, superar con la finalidad de obtener un nuevo o mejorado servicio municipal contribuyendo con el desarrollo del distrito de chorrillos lo que generara valor agregado a las propiedades y municipalidad.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Sistema de Hipótesis

La hipótesis planteada en el trabajo de investigación es el siguiente

##### 3.1.1 Hipótesis General

La aplicación de estrategias de un sistema de gestión de Gobernanza Municipal, con diseño de Mapa Conceptual y Cuadro de Mando Integral, mejorara la relación autoridad y vecino, así como la captación oportuna de las Rentas Municipales, del Distrito de Chorrillos – Periodo 2017

##### 3.1.2 Hipótesis Específicas

- El diagnostico a efectuarse nos acercara a la realidad de la gestión municipal en todos los campos, esto con una encuesta estructurado de entrada y otra de salida para apreciar la satisfacción del vecino de la Municipalidad Distrital de Chorrillos – Periodo 2017.
- La aplicación del Sistema de Gobernanza Municipal con un Diseño de Mapa Conceptual y un Cuadro de Mando Integral, fluirá en el pago de los Arbitrios forma oportuna, Municipalidad Distrital de Chorrillos – Periodo 2017.

#### **Variables:**

Independiente: Estrategias de Gobernanza Municipal

Dependiente : Rentas Municipales - Arbitrios

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Método de investigación**

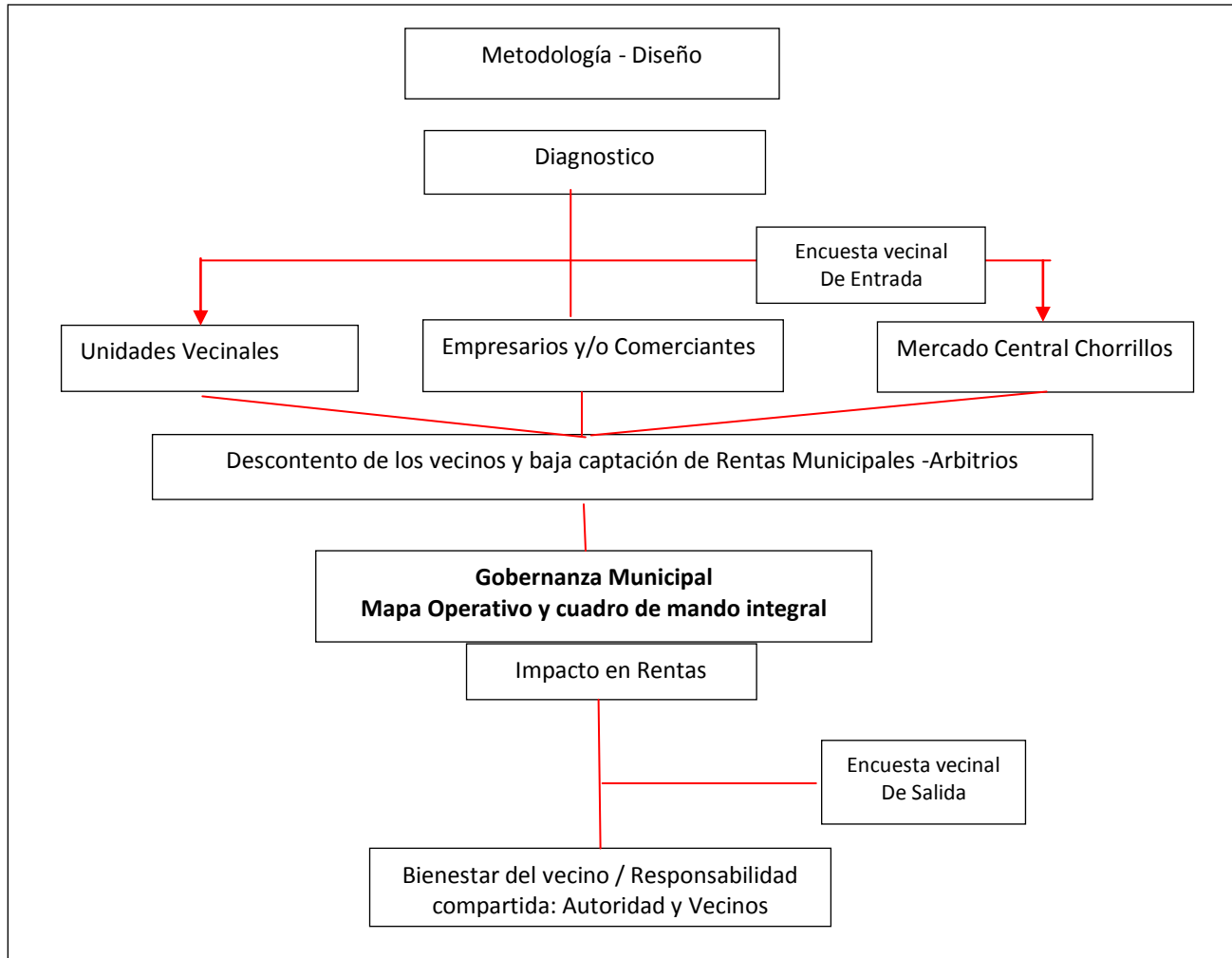
La metodología a utilizar en el presente trabajo de investigación es de carácter finita cualitativa aplicativo, que investiga la relación entre variables (Independiente y dependiente), sobre la gestión administrativa, financiera, operativa y sobre todo el acercamiento de los vecinos su impacto en los pagos puntuales de los arbitrios y otras obligaciones tributarias – Rentas.

#### **4.2 Diseño de la Investigación**

La presente investigación utiliza un diseño de tipo descriptivo (cuantitativo), porque en la primera parte del trabajo de investigación se realizó una encuesta de entrada (diagnostico vecinal), cuyos resultados se dieron líneas arriba y la encuesta de salida que busco la satisfacción vecinal con la aplicación de una gobernanza municipal. La segunda parte es la aplicación de un diseño de mapa conceptual y su respectivo cuadro de mando integral, en las áreas administrativas, financieras y operativas, (variable independiente) y su comportamiento o incidencia en los arbitrios y tributos obligatorios – Rentas Municipales (variable dependiente).

Cuyo diseño gráfico se adjunta, a continuación:

**Figura N°01. Diagrama de proceso a ejecutar**



Elaboración propia.

### 4.3 Población y muestra de la investigación

El Distrito de Chorrillos se encuentra ubicado en el Departamento Provincia de Lima, en la Costa Peruana a orillas del Océano Pacífico, a una distancia aproximada de 20 Km. Del centro de la ciudad de Lima capital del Perú. Cuya altitud y límites por el norte, con el distrito de Barranco, por el noroeste con el distrito de Villa El Salvador, por el oeste con el Océano Pacifico. La población estimada del Distrito de Chorrillos es de 310,000 habitantes (entre hombres y mujeres), siendo la densidad poblacional de aproximadamente 6,270 habitantes por Km<sup>2</sup>. La muestra para la primera encuesta (planeamiento), se tomó de la

siguiente manera: 10 habitantes de la urbanización Buenos Aires; 10 habitantes de la urbanización Héroes del Pacifico; 10 habitantes de la zona residencias de tipo “A” y “B”, 10 habitantes del Asentamiento Humano y 10 comerciantes del mercado central de Distrito. Haciendo un total de 40 encuestados (Anexo N° 02)

Para la segunda encuesta estructurada (salida), para demostrar el bienestar de los vecinos con la aplicación del manejo de Gobernanza Municipal y su sistema de aplicación de cuadro de mando y tablero de gestión, así reforzar la investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la formula estadística SPSS. Con una estimación de confianza en el 95% con un error máximo admisible del 5%. De la siguiente forma:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq}$$

N	=	1130.00
Z	=	1.96
Z <sup>2</sup>	=	3.8416
p	=	0.5
q	=	0.5
d	=	0.1
d <sup>2</sup>	=	0.01
NZ <sup>2</sup> pq	=	1085.252
Nd <sup>2</sup>	=	1.3
Z <sup>2</sup> pq	=	0.9604
Nd <sup>2</sup> + Z <sup>2</sup> pq	=	12.2604
<b>n</b>	=	<b>97.045</b>

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$z$  = nivel de confianza

$p$  = porcentaje de entrevistados

$q$  = porcentaje complementario

$d$  = densidad

$d_2$  = densidad elevada

$NZ^2 pd$  = tamaño de la población

$Nd_2$  = tamaño de la densidad elevado

$Z^2 pq$  = tamaño población elevada

$e$  = error máximo permitido del 5%

Se determinó la muestra de 97 vecinos, lo cuales se distribuyó como sigue:

**Tabla N°03.Población de la Investigación**

Urb. Huertos de villa	22 encuestados
Urb. Las Brisas de Villa	22 encuestados
Urb. Santa Leonor	21 encuestados
AA.HH. San Genaro	18 encuestados
Mercado Central Chorrillos	12 encuestados
Empresarios - Industria	02 encuestados

Elaboración propia

#### 4.4 Variables de la investigación

<i>Tipo</i>	<i>Variable independiente</i>	<i>Variable dependiente</i>
Descriptivo	Y	Y'

#### **Comentario:**

Para determinar las variables primero se determinó las causas que generan la insatisfacción del vecino por el manejo administrativo y operativo del municipio y la calidad del servicio, para lo cual se ha identificado las variables:

Variable independiente: Encuestas entrada y salida, aplicación del sistema de Gobernanza Municipal – adecuación diseño mapa operativo y cuadro de mando integral.

Variable dependiente: Rentas Municipales (Arbitrios y otros impuestos obligatorios)



#### **4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas en su conjunto como herramientas empleadas con la finalidad de obtener, procesar, conservar y comunicar los datos, y las utilizadas son: a) *Técnica Métrica, para determinar la muestra para las encuestas estructuradas.* b) *Técnicas Descriptivas*, que sirvieron para recoger, registrar y elaborar los instrumentos metodológicos, como los cuestionados estructurados de entrada y salida (primer objetivo específico), c) *técnica conceptual*, aplicación del sistema de Gobernanza Municipal con instrumentos y técnicas de adaptación de Mapa Conceptual Operativo y Cuadro de Mando Integral en las áreas de finanzas, logística y operativa.

#### **4.6 Procesamiento y recolección de datos**

Para efectuar el diagnóstico, se efectuó una encuesta estructurada de entrada dirigido al vecino propietario del distrito, con 11 preguntas por cada vecino a 20 vecinos ascendiendo un total de 220 preguntas debidamente analizadas, comentadas (determinar el problema), luego de los resultados obtenidos se codificó los datos. La segunda encuesta de salida (Anexo N°03), se efectuó a los vecinos que tan aplicable es la gobernanza y la planificación estratégica con un control de gestión municipal (diseño de mapa estratégico que muestra la causa y su efecto y su cuadro de mando integral). Vía página web se recopilaron información referente a adquisición de bienes, servicios vía licitaciones y concursos públicos, obras y evaluación presupuestal trimestral, como tercer paso tenemos los estados financieros correspondiente al ejercicio 2017, con la finalidad de identificar los ingresos presupuestados (PIA, POI y las ampliaciones presupuestales), por arbitrios y tributos obligatorios – Rentas, así como los saldos del

efectivo (flujo del efectivo), de logística y sobre todo las cuentas por cobrar por concepto de impuestos.

Se ha cruzado el presupuesto de ingresos con el flujo de efectivo en la cuenta, a través de la observación se observó las compras de bienes fraccionamiento, los contratos con sus adendas de ampliación y modificaciones económicas.

Para finalizar el trabajo de investigación se prosiguió con el diseño del mapa estratégico de organización municipal, sobre esta base se construyó el cuadro de mando integral con sus correspondientes tableros de gestión y control.

#### **4.7 Técnicas de procedimiento de análisis de datos**

Las técnicas de análisis de datos se aplicarán para valorar cuantitativamente los datos obtenidos a través del SPSS, luego su análisis y determinar a través de las estrategias de gobernanza municipal el impacto en las rentas municipales, empleando:

- Matriz de tabulación de datos y técnicas estadísticas para medir la causalidad entre variables

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **5.1. Presentación y análisis de los resultados**

La finalidad del presente trabajo de investigación es aplicar estrategias de un sistema de gestión de gobernanza municipal, con diseño de mapa conceptual y cuadro de mando integral. Para efectuar un diagnóstico, se preparó un cuestionario de entrada para saber así a dónde va el distrito (mediano y largo plazo), autoridad y vecindad, las deficiencias que encuentran en su municipalidad, y los pagos de sus obligaciones como los arbitrios. Con este diagnóstico se identificó los problemas, para luego plantear los objetivos, la hipótesis, las variables (Independiente y el efecto que causa en la variable dependiente), la metodología. Para lo cual se evaluó el presupuesto institucional 2017, los estados financieros (algunas cuentas que tienen incidencia en la responsabilidad autoridad edil y vecino y bienestar del distrito con el pago oportuno de sus contribuciones. En el presenta trabajo de investigación para la recolección de datos y la implementación de la gobernanza municipal se tuvo un asesor de investigación, un ayudante que colaboro con las encuestas, para luego analizarlas y determinar los resultados.

#### **5.2 Análisis e Interpretación de los resultados**

La primera parte del trabajo de investigación tiene como hipótesis general “La aplicación de estrategias de un Sistema de Gestión de Gobernanza Municipal, con un Diseño de Mapa Conceptual y Cuadro de Mando Integral, mejora la relación Autoridad y Vecino como la captación oportuna de Rentas Municipales” y las hipótesis específicas (2) se planteó en primer término adecuar estratégicamente la gobernanza municipal acercando más al vecino

que este sea participa activo a través de sus representantes (Empresarios, comerciantes, industriales, Pymes emergentes, mercados grandes y pequeños, urbanizaciones, residencias, asentamientos humanos, etc.), desde esta perspectiva el trabajo se ha ordenado de la siguiente manera:

Una planificación estratégica mirando a la Municipalidad Distrital de Chorrillos su alcalde, autoridades, funcionarios, colaboradores y terceras personas (proveedores de bienes y servicios), a través de sus obligaciones laborales (manual de organización y funciones) y el cumplimiento de sus metas operativas, financieras y administrativas. Por otra parte, como llegar a los vecinos en cuanto a la satisfacción o descontento de estos.

La adecuación de la Gobernanza Municipal (GM), estará organizada a través de dos instrumentos de medición y propuesta que son: la aplicación de una GM., con un diseño de mapa conceptual y cuadro de mando integral, cerrando en calidad de refuerzo con una encuesta estructurada bajo preguntas cerradas relacionadas precisamente a un municipio con gobernanza sean tan responsables de la gestión las autoridades elegidas y los vecinos e impacten en el pago puntual de los obligaciones municipales – Rentas (causa – efecto), así como, tengan también impacto en el valor económico de los inmuebles (porque donde hay seguridad, limpieza, campañas, medioambiente saludable indudablemente se elevaran el precio de las viviendas, terrenos, alquileres, negocios, etc.).

Empecemos por la estrategia de GM., para identificar una estrategia y un planeamiento en el trabajo de investigación se efectuó una primera encuesta de entrada, (Anexo N° 2), teniendo como resultado en resumen lo siguiente:

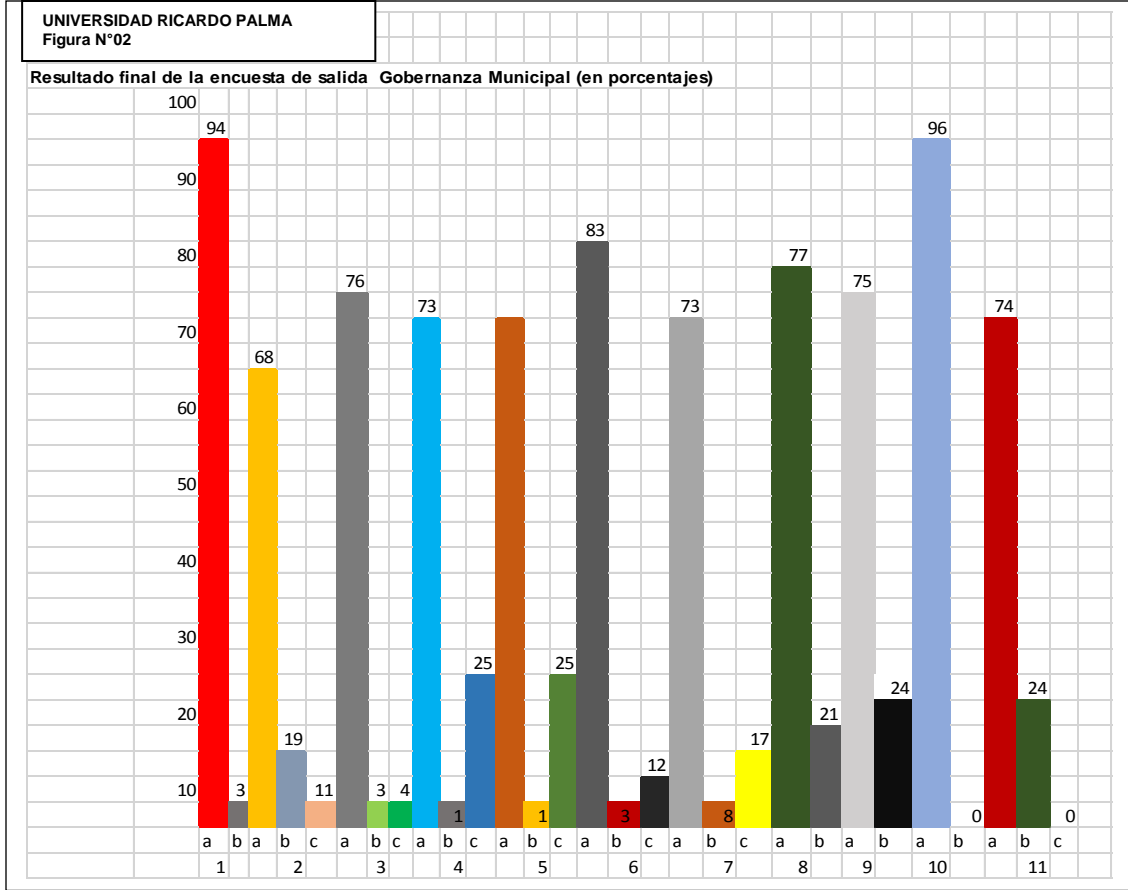
**Tabla N° 04. Resultados de le encuesta de entrada a vecinos distrito de Chorrillos**

<i>Descripción</i>	<i>%</i>	<i>Opinión</i>
1. Distrito turístico	89	Arquitectura medioambiental a corto y largo plazo.
2. Participación activa en la municipalidad	20	Existe poca comunicación
3. Tramite de Documentos	60	No tramitan documentos o lo hacen una sola vez cada año. Autoavalúos, por ejemplo.
4. Duración de los tramites	50	Demoran 10 días hábiles sin considerar feriados, sábados y domingos
5. Atención al vecino	70	Indicaron que es regular.
6. Comunicación entre el alcalde y el vecino	80	Indican no existe comunicación o escaza comunicación
7. Seguridad ciudadana	50	Regular viene bajando
8. Limpieza del distrito	50	Regular no existe limpieza o casi como en asentamientos humanos.
9. pago de impuestos	40 - 35	No están al día en sus pagos

FUENTE: Encuesta estructurada de entrada – marzo – 2018  
Elaboración propia.

Por lo que se interpreta el 89% desea que su distrito a mediano y largo plazo de convierta en un distrito turístico, con una arquitectura moderna medioambiental, que conjugue con el urbanismo, el mar y las campiñas. De igual medida en un 80% y 70%, opinan que exista una mayor comunicación entre las autoridades ediles y la atención al vecino, empresario, comerciante, emprendedor. Tanto los tramites, la duración de esta demora en la municipalidad, en un 50%, debiendo existir mayor velocidad en la solución o entrega de los mismos. En cuanto a la seguridad y limpieza está en término medio no se encuentran insatisfechos especialmente en las unidades vecinales y asentamiento humanos, empresarios, mercados de abastos (variable independiente).

Tomando estas necesidades vecinales se adoptó una encuesta de salida, (Anexo N°03) (variable dependiente), como variable importante “La Gobernanza Municipal”. Siendo los resultados finales presentados gráficamente en el Figura N° 02.



FUENTE: Resultados de la encuesta de salida – Distrito de Chorrillos – 2018  
Elaboración propia.

Se realizaron un total de 97 encuestas, cada encuesta de 11 preguntas estructuradas y cerradas  
asciendo un total de 1,067 preguntas con sus respuestas desagregadas de la siguiente manera:

**Tabla N°05. Población de encuesta de salida**

Urb. Huertos de Villa	24 encuestados
Urb. Las brisas de Villa	22 encuestados
Urb. Santa Leonor	21 encuestados
AA.HH. San Genaro	18 encuestados
Merc. Central del Distrito Chorrillos	12 encuestados

Elaboración propia

La interpretación es que, el 94% opina: Está de acuerdo con un manejo gerencial en todos los campos de una gobernanza distrital, con una participación directa de los vecinos en la gestión municipal, bajo la responsabilidad compartida (autoridades y vecinos), a través de sus líderes vecinales, empresarios, funcionarios públicos, comerciantes, colaboradores, etc. Que viven en el distrito. El 96%, opinan con relación a la Seguridad Ciudadana y Limpieza Pública están de acuerdo en formar grupos vecinales de vigilancia y limpieza pública, liderado por las autoridades Municipales capacitándolos en ética, buenas costumbres, creación de trabajo para jóvenes con intuición e innovación, el cumplimiento estratégico del recojo de la basura su reciclaje a través de la obtención del compus (abono inorgánico a partir de diferentes materiales de origen orgánico como: lodos de depuración, estiércol, fracción orgánica de residuos sólidos, residuos agropecuarios, y otros), lo cual de abona los parques y jardines del distrito, en forma organizada, de esta manera cuidamos el medioambiente, se da trabajo a la juventud, el distrito se hace atractivo a los inversionistas, etc. Creando valor económico a los predios del distrito.

El 83% opina que los presupuestos de obras, bienes y servicios, así como los concursos, licitaciones públicas, adjudicaciones simplificadas y compras de menor cuantía que se realiza a través del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE; deben ser abiertos al público antes de la buena pro, ser televisado y dar la buena pro en el salón municipal con participación de los líderes vecinales, en calidad de observadores y por supuesto los proveedores participantes con voz; esta buena pro debe ser publicado en la página web del municipio mínimo un mes (no en el portal transparencia) en las portada (nuevo intermitente). Una vez firmado el contrato con el proveedor del bien, servicio u obra, deben ser colgados en la página principal del municipio (se pueda imprimir), con la finalidad

que los vecinos puedan efectuar el seguimiento de esta manera se eliminaría parte de la corrupción, así como las posibles adendas que generarían los contratos.

El 77% de los vecinos encuestados opinan que los estados financieros (Estado de Situación Financiera, Estado de gestión y Flujo de efectivo), deben publicarse trimestralmente firmados por el Contador General, en cumplimiento a la ley de transparencia, por espacio mínimo de 30 días calendario, con la finalidad de que los entendidos de la materia especialmente los Contadores Públicos, estudiantes y otras profesiones puedan tomar decisiones para investigar, adquirir terrenos empresariales, hoteles, restaurant y otros, se esa manera se incremente los tributos, siendo un objetivo principal del Alcalde.

El 74%, opinan que al término de cada año se evaluara la gestión municipal (operativo, administrativo financiero el impacto de los ingresos y el control de los gastos), en una asamblea general transmitido por televisión y radio. Con la finalidad de vacar a los funcionarios que toman decisiones si no cumplen con las metas trazadas en el presupuesto inicial y en el presupuesto final modificado, con las justificaciones correspondientes.

El 76% de los encuestados están de acuerdo en participar activamente en el control fiscal de su municipio, dando un promedio de 1 hora 30 minutos de su tiempo trimestralmente en las reuniones que las autoridades programen, con el orden del día como viene desarrollándose el distrito urbanísticamente, financieramente, seguridad, limpieza, nuevas empresas, trabajo progresivo a los jóvenes profesionales y técnicos.

El 75% están de acuerdo que su distrito a corto, mediano y largo plazo se convierta en una ciudad turística que las campiñas que todavía existen sean convertidas en jardines, proyectos de inversión (ingenieros agrícolas, agrónomos, arquitectos, contadores públicos, economistas,



etc. Sobre todo, practicantes universitarios y de escuelas técnicas como el SENATI), lo que elevara económicamente los terrenos, vivienda, empresas, mercados (Kioscos), etc.

El 73% opinan que el presupuesto municipal inicial y presupuesto modificado (PIA, POI), aprobados para bienes, servicios y obras, transparentados a través de la televisión y publicación en la portada de la entidad.

Es importante el empoderamiento de los colaboradores a todo nivel, de tal manera que se identifiquen con el municipio, buen trato a los usuarios, comunicación directa con sus superiores, minimizar los tramites burocráticos, los procedimientos y proveídos de los diferentes funcionarios y colaboradores en un determinado acto administrativo para dar por aprobado una solicitud tanto interna como externa de atención al usuario vecino o al mismo colaborador.

Para alcanzar estos objetivos antes señalados se planteó y ejecuto aplicar la Gobernanza Municipal o buen gobierno, una propuesta para el análisis a nivel local en concordancia a los indicadores de una matriz de resultados como sostenibilidad, manejo empresarial, creatividad y simplicidad (mencionadas líneas abajo), interactuando con un mapa conceptual y cuadro de mando integral. Una de las variables importantes es que el 68% de los encuestados manifiestan que la municipalidad se desintegré en gerencias o áreas introduciéndose más hacia la comunidad vecinal como por ejemplo la gerencia de operaciones cerca de las obras programadas para ese periodo o más periodos, que algunas actividades operativas tanto financieras como administrativas sean tercerizadas por ejemplo: planillas, control interno, adquisiciones de bienes y servicios ya se tiene PERU COMPRA, compra electrónica, OSCE - SEACE, seguridad, etc.

Continuando con la primera hipótesis específica planteada relacionada a la gestión administrativa financiera y operativa, conforme se aprecia de la siguiente tabla se resume, lo siguiente:

**Tabla N°06. Análisis de lo presupuestado con los ingresos por contribuciones tributarias al Municipio – 2017**

Presupuesto aprobado al 31.12.2017	Presupuesto aprobado para su ejecución		Recursos Directamente recaudados		Porcentaje de cumplimiento
	S/		S/		
	Millones	%	Millones	%	
<b>DETALLE DE INGRESOS</b>					
1.1.6 Contribuciones obligatorias	0		0.34		
1.1.3.9.2.23 Limpieza Publica	26		0		
1.1.3.9.2.24 Serenazgo	2		0		
1.1.3.9.2.27 Parques y Jardines	4		0		
Sub total S/	32	100	0.34	1.06	<b>(-) 98.94</b>
<b>GASTOS CORRIENTE</b>					
<b>5.9 Patrullaje Municipal</b>					
5.1 Orden Público y Seguridad - Serenazgo	1		2		
6.1 Seguridad Vecinal y Comunal – Patrullaje	1		2		
6.2 Manejo Residuos Sólidos Municipales	5		3		
<b>21 Cultura y Deporte</b>					
21.1.5 Campaña masificación deportiva	0		0.7		
61.15 Protección poblaciones en riesgo	4		0		
61.23 Construcción de Parques	3		0		
Sub total S/	14	100	7.7	5.5	<b>(-) 6.3</b>
<b>18. Transporte</b>					
18.64 Rehabilitación de vías urbanas	2		0		
41.21 Mejoramiento parques – áreas verdes	1		0		
<b>19. Transporte urbano</b>					
19.39 Construcción vías urbanas	5		0		
94.1 Transporte mantenimiento RED Semáforos	1		2		
Sub total S/	9	100	2	22.22	<b>(-) 77.78</b>
Total, General S/	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>9.7</b>	<b>12.5</b>	<b>(-) 42.17</b>

FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS M.D. CHORRILLOS – 2017-Elaboración propia.

Análisis, como se puede apreciar, en la comparación entre el presupuesto final aprobado y ejecutado a partir del 01 de enero al 31 de diciembre 2017, relacionados a los ingresos (por contribuciones obligatorias del propietario vecino) y los gastos corrientes relacionados al bienestar del vecino (Patrullaje, Cultura y Deporte, Transporte urbano). Se tiene Ingresos

Programados, por 32 millones de soles, esto es el 100% solo se captó el 1.06%, que significa S/ 340,000, un incumplimiento del 98.94%, esto se desprende de la falta de liderazgo de la autoridad y funcionarios municipales.

Con relación a los Gastos Corrientes Programados, en actividades operativas y administrativas, en patrullaje, cultura y deporte en bien del vecino se puede apreciar que la municipalidad programo S/ 14 millones, y solo gasto 7 millones setecientos mil, significando un 55% de lo presupuestado y aprobado. Con relación al presupuesto y ejecución del transporte (rehabilitación de vías urbanas, áreas verdes, construcción de vías urbanas, semaforización y mantenimiento de avenidas y calles), se presupuestó la suma de S/ 9 millones habiéndose ejecutado S/ 2 millones con una brecha de no cumplimiento del 77.78 %.

De acuerdo a la segunda encuesta realizada (encuesta de salida), el vecino propietario indica que requieren de obras, medioambiente saludable, calles y avenidas limpias, seguridad, etc.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado 2017-2021, elaborado y aprobado por la Municipalidad de Chorrillos (junio 2017), existen viviendas (casas, departamentos en edificios, viviendas en quintas y otros tipos), un total de 282,614 según INEI, tomamos en cuenta este dato por el valor arancelario promedio que es de S/145 anual (solo este concepto), tendremos la suma de S/40'979,030, lo que nos indica la falta de empoderamiento por parte de las autoridades y funcionarios y cumplimiento de lo planificado y presupuestado, en bien de la comuna.

Asientos contables presupuestarios:

**Tabla N°07 Asiento Ingresos programados – presupuestalmente y captados**

1101	CAJA Y BANCOS 1101.01 Caja 1101.0101Caja M/N	340,000.00	
1201	CUENTAS POR COBRAR 1201.03 Venta De Bienes Y Servicios Y Derechos Administrativos 1201.0302 Derechos Y Tasas Administrativas X/X por el registro de los ingresos por tributos captados		340,000.00
1101	CAJA Y BANCOS 1101.03 Depósitos En Instituciones Financieras Públicas 1101.0301 Cuentas Corrientes 1101.030102Recursos Directamente Recaudados	340,000.00	
1101	CAJA Y BANCOS 1101.01 Caja 1101.0101Caja M/N X/X por el registro de los ingresos programados		340,000.00
8501	EJECUCIÓN DE INGRESOS 8501.02Recursos Directamente Recaudados 8501.0201Recursos Directamente Recaudados	340,000.00	
8201	PRESUPUESTO DE INGRESOS 8201.02Recursos Directamente Recaudados 8201.0201Recursos Directamente Recaudados X/X por el registro de los ingresos programados presupuestalmente y captados		340,000.00

**Tabla N°08 Asiento Gastos corrientes programados – presupuestalmente**

8301	PRESUPUESTO DE GASTOS	7,700,000.00	
	8301.02Recursos Directamente Recaudados		
	8301.0201Recursos Directamente Recaudados		
8401	ASIGNACIONES COMPROMETIDAS		7,700,000.00
	8401.02Recursos Directamente Recaudados		
	8401.0201Recursos Directamente Recaudados		
	X/X por el registro de los Gastos corrientes programados presupuestalmente		

Al 31 de diciembre 2017, en el Estado de Situación Financiera – EF-1, ANEXO N° 5, se tiene cuentas por cobrar (Neto) S/ 196,117,603, que en términos porcentuales significa el 39.21% del activo corriente, (relacionado a tributos), incrementándose en un 33.03% en comparación al año anterior, significando S/145,426,204 más por cobrar.

Asiento contable:

**Tabla N°09 Asiento Cuentas por Cobrar**

1201	CUENTAS POR COBRAR	196,117,603.00	
	1201.03 Venta De Bienes Y Servicios Y Derechos Administrativos		
	1201.0302 Derechos Y Tasas Administrativas		
4302	VENTA DE DERECHOS Y TASAS ADMINISTRATIVOS		196,117,603.00
	4302.01Derechos Administrativos Generales		
	4302.0101Registros Y Licencias		

	4302.010102Tasas Registrales x/x por el registro contable de las provisiones de cuentas por cobrar		
1101	CAJA Y BANCOS 1101.01 Caja 1101.0101Caja M/N	196,117,603.00	
1201	CUENTAS POR COBRAR 1201.03 Venta De Bienes Y Servicios Y Derechos Administrativos 1201.0302 Derechos Y Tasas Administrativas X/X por el registro de los ingresos de cuentas por cobrar		196,117,603.00
1101	CAJA Y BANCOS 1101.03 Depósitos En Instituciones Financieras Públicas 1101.0301 Cuentas Corrientes 1101.030102Recursos Directamente Recaudados	196,117,603.00	
1101	CAJA Y BANCOS 1101.01 Caja 1101.0101Caja M/N X/X por el registro de los ingresos programados		196,117,603.00

8501	EJECUCIÓN DE INGRESOS	196,117,603.00	
	8501.02Recursos Directamente Recaudados		
	8501.0201Recursos Directamente Recaudados		
8201	PRESUPUESTO DE INGRESOS		196,117,603.00
	8201.02Recursos Directamente Recaudados		
	8201.0201Recursos Directamente Recaudados		
	X/X por el registro de los ingresos		

Por otro lado, en el Estado de Gestión EF-2, ANEXO N° 06. Se aprecia ingresos tributarios (Neto) por S/ 123,572,521, lo que significa un 33.24% más que el año 2016. Si comparamos con la cuenta contable cuentas por cobrar – neto, estado se situación financiera existe en efectivo en bancos a esa fecha un ingreso real de S/20,480,140. En comparación al análisis de nuestro trabajo que es determinado en S/40'979,030, lo que significa, (como se indica líneas arriba), una no cobrabilidad real de S/20,498,890, una pequeña diferencia con lo determinado por la investigación de S/18,750. (no es material), Lo que demuestra nuestra investigación

Cuyo registro contable por lo percibido es:

**Tabla N°10 Asiento Ingresos Tributarios**

1101	CAJA Y BANCOS 1101.01 Caja 1101.0101Caja M/N	40,979,030	
1201	CUENTAS POR COBRAR 1201.03 Venta De Bienes Y Servicios Y Derechos Administrativos 1201.0302 Derechos Y Tasas Administrativas X/X por el registro de los ingresos por concepto de tributos municipales		40,979,030
1101	CAJA Y BANCOS 1101.03 Depósitos En Instituciones Financieras Públicas 1101.0301 Cuentas Corrientes 1101.030102Recursos Directamente Recaudados	40,979,030	
1101	CAJA Y BANCOS 1101.01 Caja 1101.0101Caja M/N X/X por el registro de los ingresos		40,979,030
8501	EJECUCIÓN DE INGRESOS 8501.02Recursos Directamente Recaudados 8501.0201Recursos Directamente Recaudados	40,979,030	
8201	PRESUPUESTO DE INGRESOS 8201.02Recursos Directamente Recaudados 8201.0201Recursos Directamente Recaudados X/X por el registro de los ingresos programados		40,979,030



En relación al Flujo de Efectivo – EF 4 ANEXO N° 07, del Municipio, en el rubro de actividades de operación cobranza de impuestos, contribuciones y derechos administrativos se tiene S/123,572,521, si comparamos menos los gastos relacionados conforme apreciamos del siguiente análisis:

**Tabla N°11 Análisis ingresos propios y gastos relacionado a bienestar, seguridad, medio ambiente y limpieza.**

<i>Concepto</i>	<i>Monto S/</i>
<b>Actividades de operación:</b>	
Cobranza de Impuestos, contribuciones y derechos administrativos	123,572,521
Menos: Pago a Proveedores de bienes y servicios	(249,589,597)
<b>Actividades de Inversión:</b>	
Pago por compra de vehículos, maquinarias y otros	(1,539,638)
Pago por construcción en curso	(14,292,121)
<b>Actividades de Financiamiento</b> (no está permitido si no es aprobado MEF)	0
<b>Déficit</b>	<b>(141,848,835)</b>

FUENTE: EE.FF.2017- Municipalidad Distrital de Chorrillos.

En el detalle de Formato de cuentas por cobrar ANEXO N°08, se puede apreciar en el acreedor cobro de deuda tributaria, por S/108,847,504.80, representando el 88% del total de ingresos tributarios netos (Acreedor).

**Tabla N°12 NICSP- Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público**

<i>NICSP N°</i>	<i>Título</i>	<i>Descripción</i>
01 04 09	Presentación de Estados Financieros Efectos de las variaciones en el tipo de cambio Ingresos Provenientes de Transacciones de Intercambio	Las facturas en moneda extranjera, se registrarán en moneda nacional al tipo de cambio promedio ponderado de compra vigente al día de su emisión, de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP. Los documentos que a su vencimiento no hayan sido cobrados por la entidad, y que se califiquen como de cobranza dudosa, serán reclasificados transfiriéndolos a la subcuenta 1201.99 Cuentas por Cobrar de Dudosa Recuperación.  Las rentas de la propiedad real son los derechos que se obtienen por la explotación o concesión de bienes públicos.

FUENTE: Ministerio de Economía y Finanzas (2018), Plan Contable Gubernamental  
Elaboración propia.

**Tabla N°13 NIC- Norma Internacional de Contabilidad**

<i>NIC N°</i>	<i>Título</i>	<i>Descripción</i>
32	Instrumentos Financieros	Esta Norma es establecer principios para presentar los instrumentos financieros como pasivos o patrimonio y para compensar activos y pasivos financieros. Ella aplica a la clasificación de los instrumentos financieros, desde la perspectiva del emisor, en activos financieros, pasivos financieros e instrumentos de patrimonio; en la clasificación de los intereses, dividendos y pérdidas y ganancias relacionadas con ellos; y en las circunstancias que obligan a la

		compensación de activos financieros y pasivos financieros.
39	Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición	Esta Norma se aplicara por las entidades a todos los instrumentos financieros dentro del alcance de la NIIF9 Instrumentos Financieros si, y en la medida en que: a.- La NIIF9 permita que se apliquen los requerimientos de la contabilidad de coberturas de esta Norma. b.- El instrumento financiero sea parte de una relación de coberturas que cumpla los requisitos de la contabilidad de coberturas de acuerdo con esta Norma.

FUENTE: Ministerio de Economía y Finanzas (2017), Normas Internacionales de Contabilidad- NIC  
Elaboración propia.

**Tabla N°14 NIIF- Norma Internacional de Información Financiera**

<i>NIIF N°</i>	<i>Título</i>	<i>Descripción</i>
07	Instrumentos Financieros: Información a Revelar	Es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar: a.- La relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad. b.- La naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el periodo y lo esté al final del periodo sobre el que se informa, así como la forma de gestionar dichos riesgos.

FUENTE: Ministerio de Economía y Finanzas (2017), Normas Internacionales de Información Financiera- NIIF  
Elaboración propia.

La segunda parte de nuestra hipótesis relacionado a la aplicación de un sistema de gobernanza municipal, con diseño de mapa conceptual y cuadro de mando integral, mejora la relación autoridad y vecino incidiendo en la captación oportuna de los arbitrios municipales (rentas), en el periodo que corresponde.

### **El Mapa Estratégico**

El mapa estratégico, propuesto por Kaplan y Norton (2001), es una herramienta que permite al alcalde y regidores, funcionarios de confianza y colaboradores comprender las estrategias y gestionar su ejecución justo a tiempo y con calidad total, causando efecto en las rentas municipales como los impuestos y contribuciones obligatorias (Ingresos). Gastos obras, seguridad, limpieza, etc. La preparación del mapa estratégico detalla la hipótesis general y específica de relación de causa – efecto, en relación a la estrategia aplicada al inicio de un ejercicio económico (presupuesto – ejecución y control), de la municipalidad. De esta aplicación la estrategia municipal se identifica variable cada una de estas es validada o reformulada mediante los indicadores que se identifican.

El mapa estratégico, es capaz de convertir las iniciativas (intuición, creatividad) y recursos (bienes y servicios), intangibles (medioambiente, turismo y cultura), en resultados tangibles.

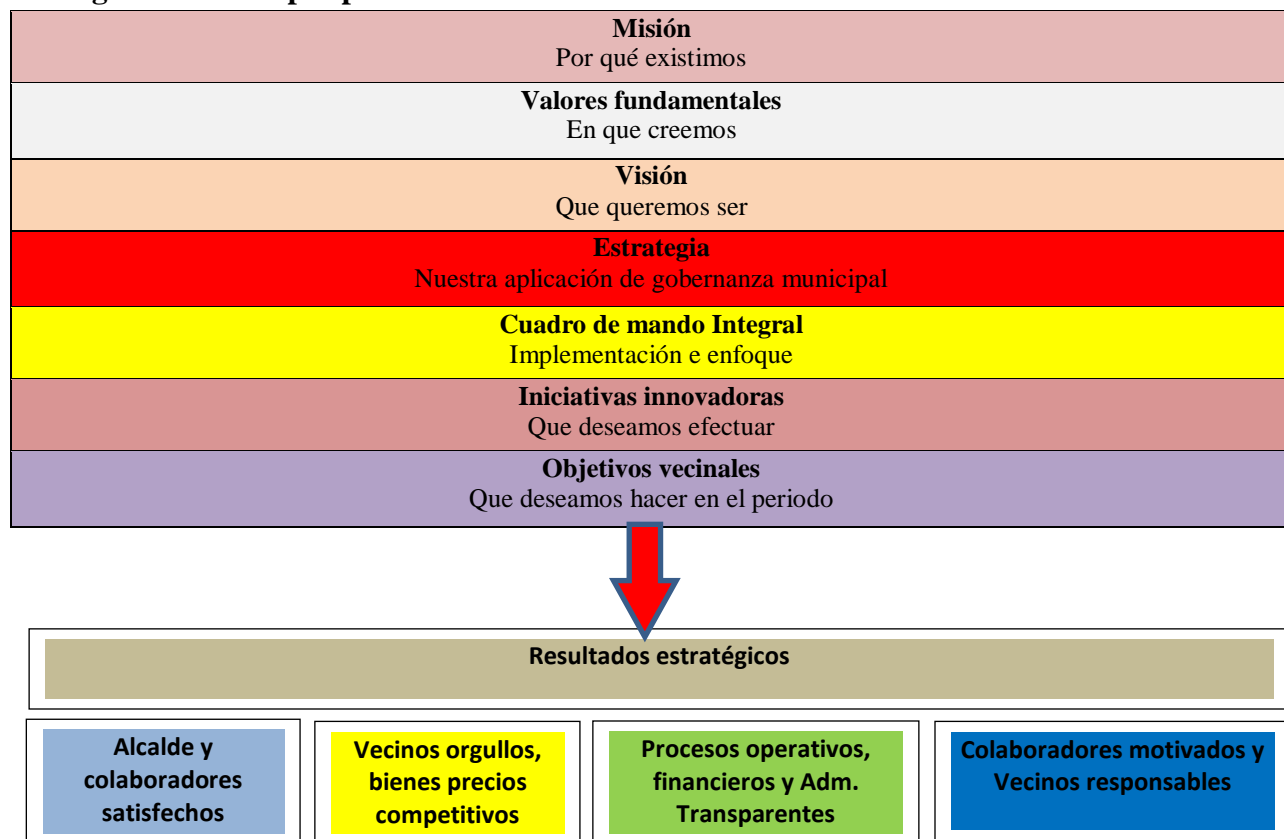
El mapa estratégico se efectúa en consideración a la relación causa (v. independiente) – efecto (v. dependiente), establecido en el objetivo. Las flechas indican la dirección de la causalidad: de causa a efecto.

- **El Cuadro de Mando Integral – CMI**

El CMI., es una herramienta de gestión lo que permite clasificar, comunicar, controlar, fiscalizar y responsabilizar la estrategia de cada área, división o departamento de la comuna municipal, siendo un puente entre la estrategia declarada a través de la misión, visión y

valores del municipio hacia la vecindad del cual depende siendo una responsabilidad compartida (autoridad – vecindad), como se aprecia en la Figura N° 03

**Figura N°03.Etapas para el Desarrollo de un CMI**



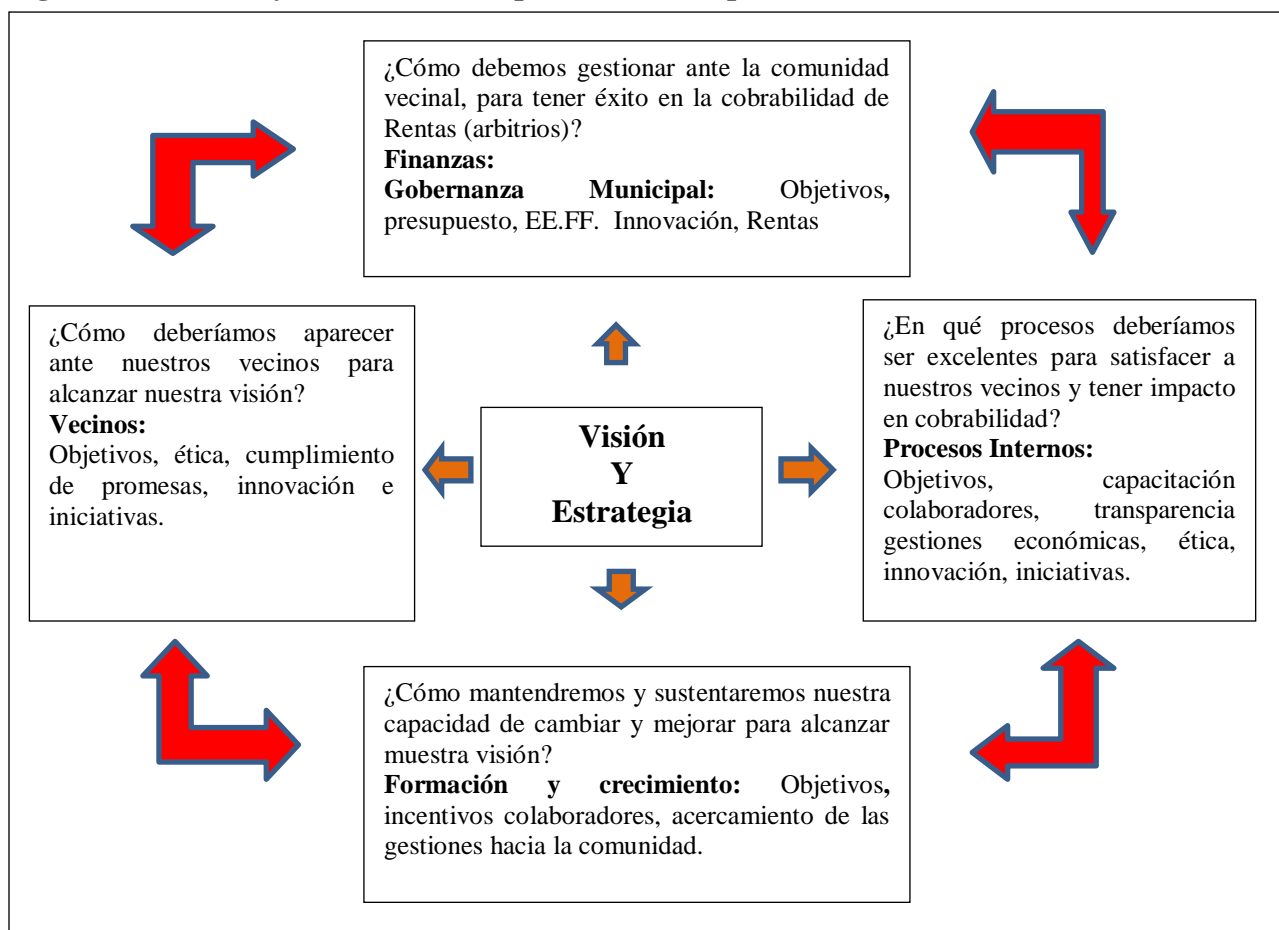
FUENTE: CMI - Kaplan y Norton  
Elaboración nuestra

Lo que permite clasificar los temas de mayor importancia que redundan en la vecindad como son: una población satisfecha (ciudad turística, seguridad ciudadana, limpieza pública, mayor valor económico de las viviendas, empresarios con mayor venta, mercados con ingresos superiores, transparencia de la gestión municipal, ética de las autoridades Alcalde, Regidores, colaboradores y responsabilidad de los vecinos con su comunidad).

## Características básicas de CMI y adaptación a Gobernanza Municipal

- Adopta una perspectiva global (municipal y comunidad), equilibrando objetivos del corto con mediano plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios (Presupuesto inicial y final, Estados Financieros del periodo, rentas municipales).
- La construcción es con la participación conjunta del Alcalde, Regidores, Colaboradores y Líderes vecinales, que tienen responsabilidad con su distrito.
- Los indicadores vinculados con la visión de la empresa se construyen bajo cuatro perspectivas según se observa en la figura N°04, el presupuesto, los estados financieros, los proyectos/obras, los vecinos, y las rentas municipales.

**Figura N°04 –CMI y sus Cuatro Perspectivas municipales**



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David. Harvard Business Review  
 Elaboración nuestra.

Estas perspectivas municipales se vinculan entre sí, a través de la relación causa – efecto. De esta manera la visión municipal se expresa en términos estratégicos así se traduce en objetivos operativos (presupuesto ingresos – egresos), Estados Financieros (cuentas importantes) y rentas municipales (arbitrios y otros ingresos municipales).

La perspectiva de las finanzas se centra en como la Municipalidad Distrital de Chorrillos, debe aparecer ante sus vecinos para planificar y presupuestar bienes, servicios y obras que impactara en las rentas como los arbitrios.

La perspectiva de los vecinos se desenvuelve destacando en la forma en que la municipalidad debe aparecer ante los vecinos para satisfacer sus necesidades urbanísticas, seguridad, limpieza, transparencia operativa, financiera y comunicación con el vecino.

La perspectiva de los procesos internos con la aplicación de la gobernanza municipal, analiza en que proceso la municipalidad debe ser excelente para satisfacer al vecino y a las autoridades ediles.

En base a estas deficiencias presupuestarias, financieras y administrativas (contables), se aplica la cadena de valor.

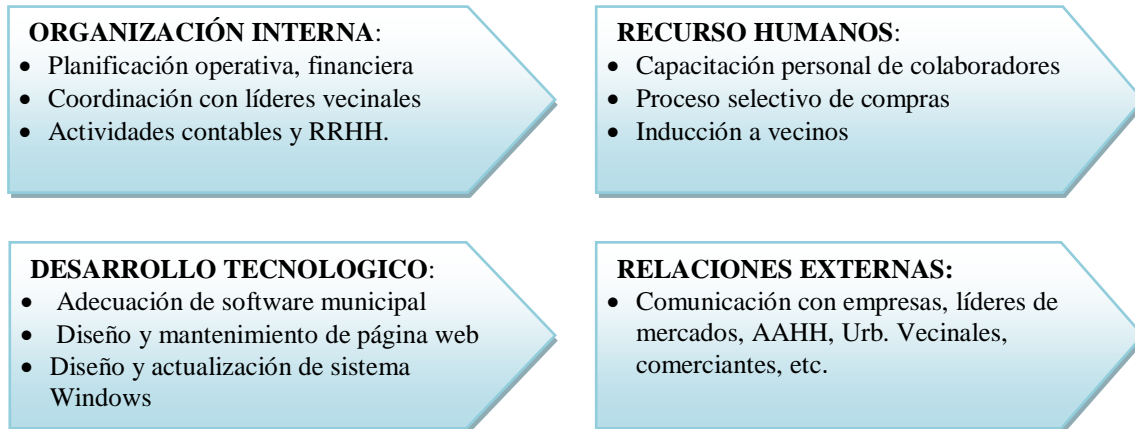
### **Cadena de valor**

El objetivo de la cadena de valor de la Municipalidad Distrital de Chorrillos, es conseguir que las necesidades de los vecinos sean satisfechas a corto mediano y largo plazo, con la característica del servicio, esto es creación de valor para el beneficiario vecino, este valor se va creando a medida que se recorren las distintas fases que comprende la cadena.

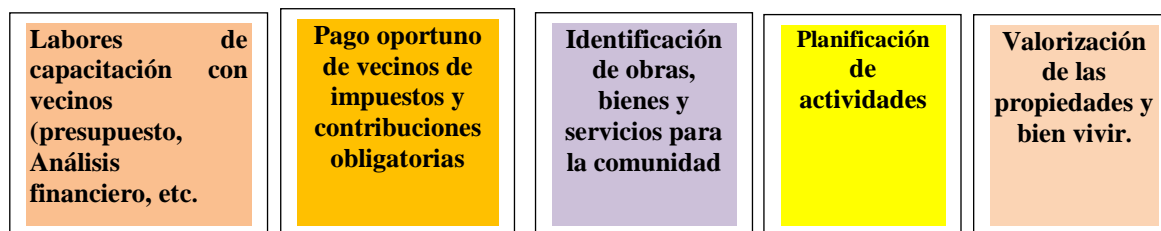
Figura N° 05 Identifica las áreas operativas, finanzas y administrativas, con la finalidad de que la municipalidad lleve a cabo su misión.

**Figura N° 05 – Cadena de valor Distrito Municipal de Chorrillos**

**Actividades secundarias**



**Actividades primarias**



FUENTE: Elaboración propia – Diciembre 2018

• **Actividades primarias**

Actividades directamente relacionadas con la entrega de los servicios por parte de la municipalidad creando valor en cuanto a la atención de los colaboradores, cuyas las actividades son:

**Capacitación a líderes vecinales:** actividad que muestra a los líderes vecinales su empoderamiento en temas como presupuesto, fondos económicos sus fuentes de ingresos y gastos, lectura de los estados financieros, etc.

**Aporte de arbitrios e impuestos obligatorios:** La aceptación oportuna de los pagos de impuestos como los arbitrios y otras obligaciones tributarias que el vecino debe cumplir en las



fechas programadas al margen de los beneficios que la municipalidad pueda dar por el pronto pago.

**Identificación de obras, bienes y servicios a efectuar en el periodo:** Las obras, bienes y servicios programados y presupuestados en el transcurso del periodo, por acuerdo con la comuna, así como obras que pudieran ocurrir por fenómenos naturales como “El fenómeno del niño”.

**Planificación de actividades:** Básicamente la coordinación con los vecinos el horario que tienen y la disponibilidad de tiempo que tienen los líderes vecinales con la finalidad de planificar las actividades operativas de la municipalidad.

**Valorización de las propiedades y el bien vivir:** actividad, final que se entrega al vecino en cuanto a la nueva valorización de su propiedad por la demanda que esta podría tener (en un distrito con seguridad, limpio de basura, respeto entre los vecinos, con área medioambientales, mercados de abastos competitivos, empresas industriales medioambientales, tránsito ordenado, etc.), estas características darían nuevo valor económico a la propiedad.

- **Actividades de apoyo**

**Organización interna:** La comunicación entre el personal de colaboradores tanto nombrados y contratados, lo que permitirá la eficiencia y eficacia en sus labores realizadas, aumentando el número de vecinos que son atendidos por su municipalidad (dando mayor ingresos por trámites por ejemplo).

**Desarrollo tecnológico:** La tecnología de la información otorga una puerta inmejorable de bajo costo que permite a la municipalidad dar a conocer e interactuar a la comunidad y a los líderes las actividades realizadas y por realizarse. Además de ser un medio audiovisual en el

que el vecino participa activamente en decisiones municipales como son obras, entre otros (participación ciudadana).

**Recursos humanos:** La gestión de las personas colaboradoras y vecinos cobra importancia, cuando nos enfrentamos a vecinos limitados de recursos económicos y muchas necesidades municipales.

**Relaciones externas:** La comunicación con empresas públicas y empresas industriales, comerciales privadas se hace fundamental, permite generar alianzas y obtener mayores ventas que inciden en mayores impuestos, para el municipio por ejemplo la valorización de la empresa.

- **Mapa estratégico**

Define el contenido de una perspectiva identificada (ciudad turística medioambiental), el mapa se encuentra conformado por objetivos estratégicos organizados en causa – efecto.

Maximizar el valor económico de los inmuebles de propiedad de los vecinos, es el propósito final de las autoridades municipales, la responsabilidad es compartida (autoridad y vecinos), es la que define su visión municipal “Somos un municipio al servicio de su comunidad, actividades empresariales, creando valor a su propiedad y lineamiento autoridad y vecinos en el Distrito de Chorrillos”.

Ninguna organización puede operar satisfactoriamente y satisfacer sus requerimientos de sus vecinos sin recursos financieros (rentas), oportunos, es por esta razón que las rentas municipales (arbitrios e impuestos obligatorios), va debajo del vecino.

En la perspectiva de los procesos paso a paso, se definen los siguientes actos.

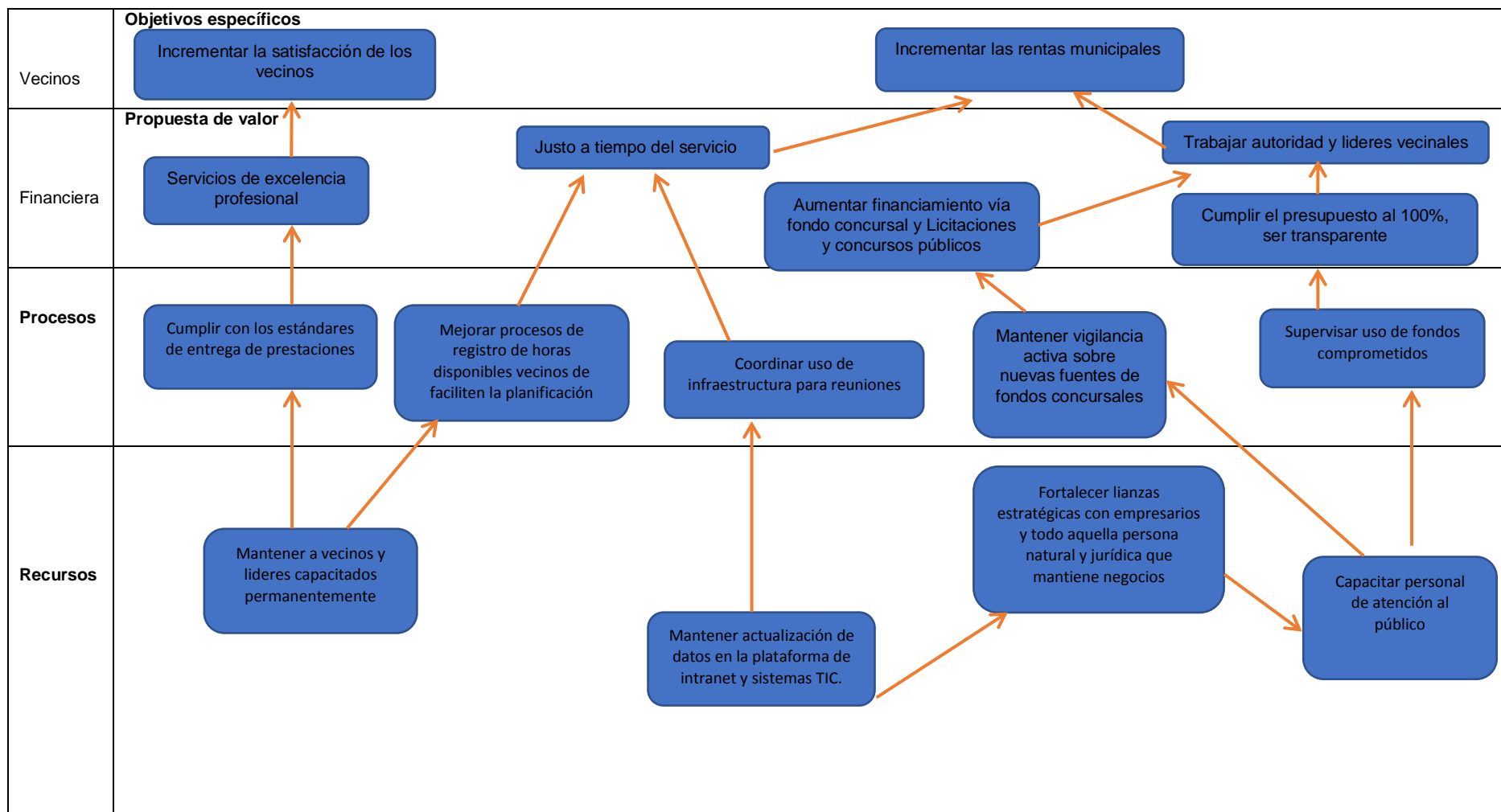
1. *Promover y fortalecer alianzas estratégicas con empresas privadas del distrito*, para mantener los ingresos por rentas, y nuevas empresas con la finalidad de incrementar los arbitrios y otros ingresos.
2. *Mantener permanentemente vigilancia de los fondos concursales (creatividad)*: otra forma de crear ingresos que el municipio está obligado por ley a crear con innovación a través de los vecinos en empresas MYPES, para luego cobrar impuesto.
3. *Actualización continúa de base de datos de los vecinos, empresarios, comerciantes, mercados*: este proceso lo que busca es dar continuidad a las actividades programadas y planificadas con la comunidad.

Estos procesos son indispensables para el cumplimiento de la planificación estratégica definida en el proyecto.

Los recursos definidos son los siguientes:

1. Disponer los fondos producto de las rentas.
2. Contar con colaboradores competentes y motivados.
3. Atraer a los vecinos con reuniones de mayor comunicación

**Figura N° 06 Mapa Estratégico – Gobernanza Municipal de Chorrillos**



**FUENTE:** Elaboración propia – Gobernanza Municipal – Dic. 2018 Elaboración propia

## Relación causa efecto

En seguida se explica las relaciones causa – efecto, presentados en el mapa estratégico de Gobernanza Municipal.

**Tabla N°15 Mapa Estratégico de Gobernanza Municipal- Relación Causa Efecto**

	<i>Causa</i>	<i>Efecto</i>	<i>Explicación</i>
<b>Recursos</b>	Mantener a vecinos responsables con su comunidad distrital	Optimizar los estándares de rentabilidad de su comunidad	Los vecinos poseen las competencias para intervenir en un área como seguridad, limpieza pública y rentas oportunas.
	Empoderar a los colaboradores	Optimizar los estándares de servicios a la comunidad	Lo que permite incrementar la voluntad y responsabilidad de los vecinos con el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
	Mantener actualización de datos presupuestarios, financieros, operativos y administrativos	Fortalecer alianzas estratégicas con empresas, comerciante y de abastos, del distrito	Lo que permite crear mayor trabajo, para la juventud, y mayores rentas para la municipalidad
	Fortalecer alianzas estratégicas con empresa y colegios profesionales	Aumentar financiamiento Rentas	Mantener a empresas privadas del sector como principales gestores del desarrollo del distrito
	Capacitar y empoderar a los colaboradores que tienen mayor contacto con los vecinos	Fortalecer alianzas estratégicas con las urbanizaciones, zonas residenciales y asentamiento humanos a través de sus líderes	El capacitar al personal del municipio entregándoles herramientas de eficiencia y eficacia en los resultados de sus labores

	<i>Causa</i>	<i>Efecto</i>	<i>Explicación</i>
<b>Procesos</b>	Optimizar los estándares de proceso Presupuestos, compras, bienes, servicios y obras.	Transparencia credibilidad de los vecinos sobre todo la participación de los líderes vecinales en la fiscalización municipal y el pago oportuno de los tributos municipales.	Definir los procedimientos y pautas para la realización de la vinculación alcalde vecino.
	Mejorar procesos de registro de horas disponibles de vecinos que faciliten la	Preocupación y obligación de los vecinos a reuniones por su propia voluntad y estar al tanto en la página de transparencia de	Poseer un registro de líderes empresariales, vecinales, juntas directivas de los mercados, comerciantes, industriales,

asistencia a reuniones y manejo de sistemas informáticos.	la municipalidad de los procesos licitarlos, contratos y adendas.	inmobiliarias (teléfonos, correo electrónico y otros). Disminuyendo el tiempo de respuesta a un requerimiento.
Mejorar coordinación de usos de infraestructura para reuniones masivas.	Incrementar el número de asistentes vecinales a las reuniones masivas, así como la adecuación de los centros educativos.	Mejor uso de los recursos de infraestructura que pone a disposición la municipalidad, así también la infraestructura de los colegios, número de aulas, carpetas, bibliotecas, etc.
Vigilar activamente los contratos por obras, bienes y servicios a través de los concursos e incitaciones publicas convocadas	Pone en mayor atención a los vecinos, empresarios, etc. Sobre todo cumplir con la transparencia municipal.	El vigilar de cerca los procesos y contratos, adenda a los mismos hace que los procedimientos sean transparente y redunde en el buen servicio de la autoridad edil y vecinos.
Supervisar el uso de los fondos municipales a través de los presupuestos trimestralmente.	Cumplimiento del presupuesto y su ejecución en el 100%	Mantener un control vecinal sobre los costos y gastos asociados a lo presupuestado y los informes trimestrales y estados financieros colgados en la página de transparencia de la municipalidad.

Elaboración propia

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI GOBERNANZA MUNICIPAL DE CHORRILLOS**

A través de este cuadro de CMI, es posible que el Mapa Estratégico se traduzca en indicadores, metas e iniciativas específicas de gobernanza municipal, como una herramienta del control de gestión.

**Tabla N°16 Cuadro de Mando Integral-CMI Gobernanza Municipal de Chorrillos**

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Código</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Métrica</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Iniciativa</i>
Vecino	Incrementar la satisfacción de los vecinos	CMI01	Satisfacción del vecino y empresario	Escala Likert (1 muy malo a 7 muy bueno)	≥ 6	<b>Mensual</b>	Validar el motivo de notas inferiores a 6, y chequear procesos nuevamente y competencias del vecino relacionado a satisfacción
	Incrementar el número de empresarios	CMI02	Cantidad de beneficiarios atendidos en obras sobre presupuesto	N° vecinos atendidos sobre número de vecinos presupuestados	≥ 6	<b>Trimestral</b>	Coordinar reuniones mensuales con asistente social informando actividad económica del empresarios (inteligencia empresarial)
Financiero	Aumentar financiamiento vía impuestos municipales	CMI03	Tasa de contribuciones sobre el ingreso total	(total ingresos Impuestos predial semestral/ total ingresos reales semestral)x 100	5%	<b>Semestral</b>	Capacitar a los colaboradores en temas de evaluación de proyectos
		CMI04	Tasa de aumento de vecinos sobre presupuesto	(ingresos reales rentas trimestral/ingresos presupuestado trimestral)x 100	> 10	<b>Trimestral</b>	Aplicar plan de capacitación de nuevos vecinos (empresas), con temas desayuna con nosotros-
	Cumplir el presupuesto asignado	CMI05	Consumo presupuesto asignado	Total presupuesto o egresos acumulados - total egresos reales acumulados.	> 0	<b>Anual</b>	Generar para el año campaña de arbitrios “Cultura de gastos y Costos” control presupuestal por área y la generación de ideas innovadoras.

Elaboración propia

La evolución del porcentaje (%), señala la dirección del desarrollo del Distrito de Chorrillos, con más precisión que cualquier otro indicador. Lo que corrobora la intensidad del hecho

financiero que aporta el vecino propietario con sus pagos tributarios obligatorios (Impuesto predial). La métrica o método de evaluación es el estímulo que desea llegar a cumplir la municipalidad, cuyas metas están señaladas en mayor porcentaje, con frecuencias trimestrales y anuales, aplicado iniciativas de empoderamiento tanto a los colaboradores como a los vecinos propietarios, empresarios, en temas de sensibilidad de atención y obligación de pagar los impuestos obligatorios como es el caso del impuesto predial.

En base a esta teoría se aplicó al interior de la perspectiva financiera, “comparando las metas deseadas versus las metas logradas por el periodo 2017”.

Cuyos resultados son los siguientes:

**Objetivo N°01:**

**Código: CMI03**

Aumentar (mayor captación), vía financiamiento impuestos municipales.

Indicador: Tasa de contribución sobre el ingreso total

Cuya métrica o formula es:  $((\text{Ingreso Total anual} / 2) / (\text{total ingreso real anual} / 2)) \times 100$

Indicador:  $(40,979,030 / 2 = 20,489,515) / (4,820,402 / 2 = 2,410,201) \times 100$

$: 20,489,515 / 2,410,201 = 8.50 \times 100\%$

Meta : 8.50%

Meta mayor a 5% semestral, lo que demuestra el incremento en más del 3.3% semestral.

El incremento será progresivamente, con la capacitación a los colaboradores en temas de atención al usuario vecino, propietario y empresario, con los proyectos aprobados hacia un distrito medioambiental, limpieza y seguridad.



## **Objetivo N°02:**

### **Código: CMI05**

Indicador: Total egreso real presupuesto ejecutado anual / Total presupuesto programado anual x 100.

Métrica o formula: (TP real ejecutado anual / TP programado anual) x 100%

Meta: 4,365,760 / 1,452,000

: 3.00 x 100%

: 3% mayor a cero 0, evaluación anual.

Lo que ha significado que la municipalidad ha solicitado ampliaciones presupuestales ante el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, en vista que los ingresos por tributos obligatorios (Predial), no genero ingresos anuales.

Se requiere que la autoridad y sus funcionarios de confianza bajo los principios de gobernanza generen campañas culturales al interior de la entidad, campañas de “cultura del gasto y priorización de necesidades de bienes y servicios con ideas innovadoras.

### **Tableros de Gestión y Tableros de Control**

“El mapa estratégico desarrollado describe relaciones de causa y efecto y como estas confluyen hacia la estrategia, estas relaciones deben ser comunicadas a los colaboradores y líderes vecinales de esta manera entenderán de qué manera sus propias acciones impactos en el éxito de la estrategia definida, en el objetivo general, esto se realiza por intermedio del tablero de gestión, lo que he denominado el proceso de cascada”.

“El objetivo del tablero de gestión es diagnosticar y alinear la gestión en base a la aplicación de la Gobernanza Municipal y cada área busca la forma de contribuir al logro de ello. Complementarios a los Tableros de Gestión se desarrollan los Tableros de Control, los cuales son la base de un conjunto de mediciones de desempeño que traducen los tableros de gestión en indicadores, los que son usados para formar y diagnosticar las distintas situaciones que van ocurriendo dentro de la organización”.

Para el presente trabajo de investigación se presentan y se desarrollaron dos (02), tableros de gestión del organigrama municipal definido:

- Dirección de Administración, (Áreas de Presupuesto, Logística, Finanzas y Contabilidad.)
- Dirección de Desarrollo Urbano y obras

#### **Tablero de Gestión Dirección de Administración**

El Tablero de Gestión de la Dirección de Administración, con sus área de presupuesto, logística y finanzas de la flujograma, se integró a partir del eje estratégico gobernanza municipal, atención al vecino con efecto en el incremento de las rentas como: arbitrios y obligaciones tributarias municipales, dado que es la dirección quien tiene por actividad interna velar por la atención al vecino en sus obligaciones, así como el planeamiento presupuestal, la programación de las compras de bienes y servicios y el sistema muy importante de contabilidad gubernamental en el que se registran los hechos económicos que día a día se ejecutan bajo la administración del Señor Alcalde, sus Regidores, Funcionarios y Colaboradores, en beneficio del ciudadano vecino del distrito de Chorrillos. Se definen tres (03) objetivos por cada sub dirección, promoviendo la atención al público con una calidad total y justo a tiempo y que cuyo retorno será el pago puntual de sus obligaciones tributario

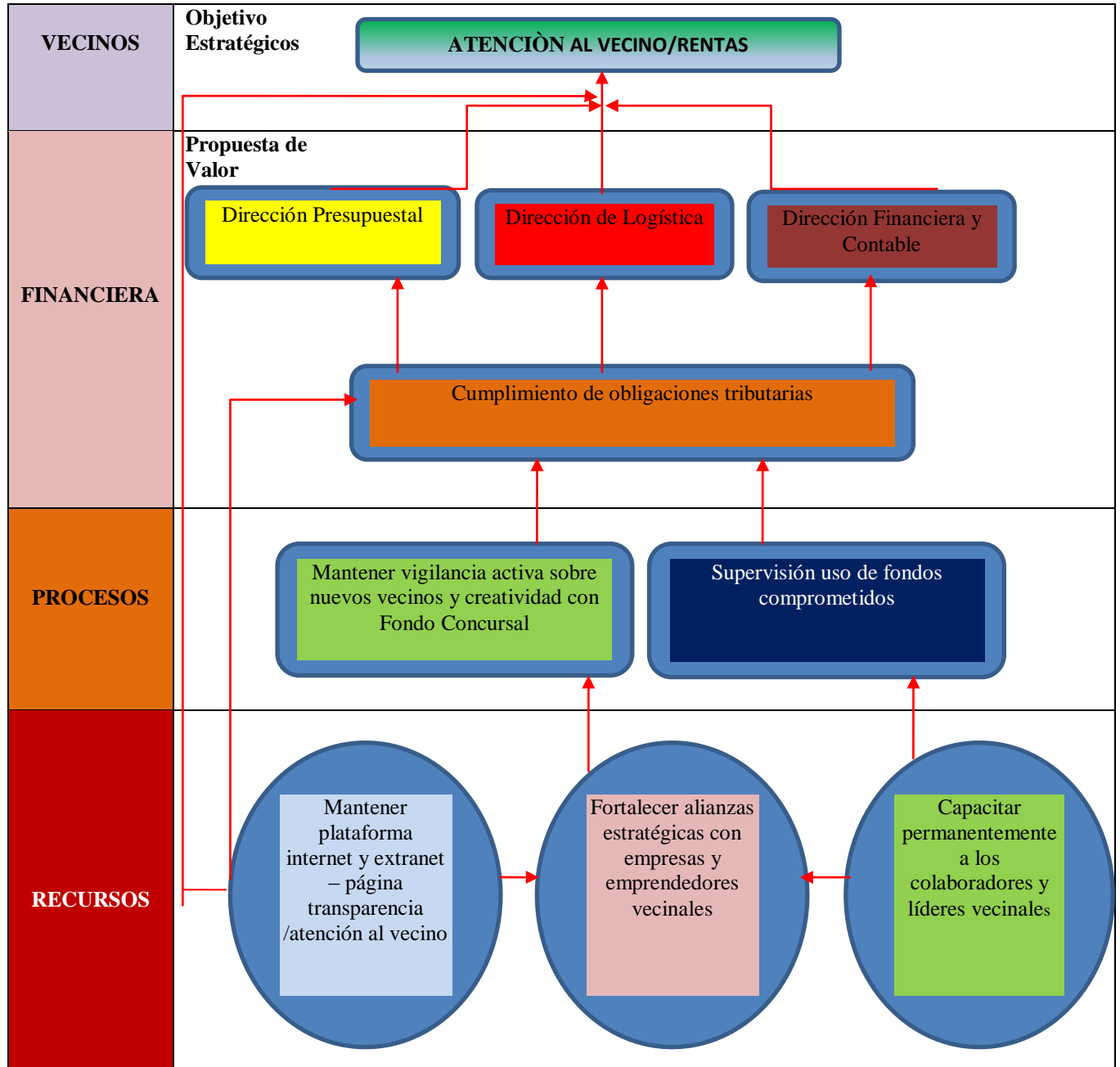
del vecino, empresario, comerciante, etc. Sobre todo, que genere valor económico en alza de la propiedad, generar mayores ingresos a los empresarios, comerciante y todo aquel vecino dedicado al negocio sea persona natural o jurídica. A los objetivos se han definido los procesos internos necesarios tomando como base lo antes manifestado. Los procesos internos necesarios para conseguirlo, fluían los ingresos tributarios vecinales son: contar con una plataforma web y además de capacitar cada dos meses a los funcionarios y colaboradores.

### **Mapa Estratégico Dirección de Administración**

**Misión:** Municipalidad que contribuye al bienestar del vecino Chorrillano, efectuando servicios de atención al vecino con calidad total y justo a tiempo, en los servicios de presupuesto, logística, finanzas y contabilidad transparentando la gestión vía intranet.

**Valorización:** “La Municipalidad Distrital de Chorrillos es una organización bajo un sistema de administración de Gobernanza Municipal (propuesta), que provee a través de sus autoridades, funcionarios, Colaboradores y Líderes vecinales, un servicio de atención compartida que genera valor económico a la propiedad Chorrillana y atención al vecino con transparencia, ética, economicidad”

**Figura N° 07 Mapa Estratégico Dirección de Administración**



**FUENTE:** Campos Gonzales, Fabián – tesis Control de Gestión – Universidad de Chile - 2014  
Elaboración propia.

## Tablero de control de la Dirección de Administración

En el Tablero de Control de la Dirección de Administración se encuentra cada uno de los objetivos del tablero de gestión de la Figura anterior, para cada uno de estos objetivos se ha definido uno o más indicadores y su meta correspondiente.

**Tabla N°17 Tablero de control de la Dirección de Administración**

	<i>Objetivo</i>	<i>Código</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Iniciativas</i>
<b>Vecinos</b>	Incrementar número de vecinos, empresarios y emprendedores	TCAO 1	Cantidad de vecinos atendidos en obras presupuestadas	$\geq$ 2%	Mensual	Coordinar reuniones mensuales con líderes vecinales, Alcalde, funcionarios y empoderados, informando a través de internet, extranet los procesos presupuestarios sus adendas, modificaciones; las adquisiciones de bienes, servicios y obras a través de OSCE, el manejo transparente de los fondos transferidos, rentas, fondo concursal, etc.
	<i>Objetivo</i>	<i>Código</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Iniciativas</i>
<b>Financiero</b>	Aumentar ingresos vía rentas (arbitrios, obligaciones tributarias), otros ingresos.	TCAO 2	Aumento de rentas y atención a vecinos en tramites como licencias, permisos, etc. presupuestados	$\geq$ 10 %	Trimestral	Aplicar plan de captación programado, con reuniones desayuno de trabajo.
	Aumento de financiamiento vía cumplimiento de obligaciones operacionales financieras y administrativas hacia los vecinos.	TCAO 3	Tasa de ingresos de rentas sobre ingreso total	5%	Semestral	Capacitar a los funcionarios y colaboradores en temas referentes a cómo explicar los presupuestos, adenda y modificaciones presupuestales; logística en temas de adquisición de bienes, servicios y obras vía OSCE.; y Finanzas su manejo y como son registrados contablemente estos hechos económicos su interpretación a través de los Estados Financieros.

	Cumplimiento del presupuesto anual	TCA0 4	Consumo presupuestal asignado y captado vía rentas $\geq 0\%$		Mensual acumulado	Generar para el año: “Cultura de Ingreso y Gasto” que premia el manejo de los presupuestos, manejo logístico y financiero contable.
	<b>Objetivo</b>	<b>Código</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Procesos</b>	Vigilar activamente fuentes de fondos concursales	TCA0 6	Tasa de fondos concursales en la que participan los vecinos ò hijos en proyectos de inversión	80%	Trimestral	Solicitar calendarización anual de fondos concursales al MEF., coordinar con funcionarios con directores del MEF. Así como incentivar a los vecinos (hijos), capacitándolos en turismos, emprendimiento, etc.
	Supervisar fuente de fondos comprometidos	TCA0 7	Tasa de uso de fondos autorizados y los proyectos aprobados en ejecución	100 %	Mensual	El sistema de solicitud y aprobación de proyectos por la municipalidad y luego por el MEF., serán por un año máximo.
	<b>Objetivo</b>	<b>Código</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Recursos</b>	Fortalecer alianzas con empresarios y emprendedores	TCA0 5	Cantidad de nuevos vecinos, empresarios y emprendedores	2%	Semestral	Plan y programa de contactos con reuniones, capacitación y emprendimiento en el distrito así una municipalidad turística, ambiental y segura.
	Mantener plataforma de internet e extranet y página de transparencia actualizada	TCA0 8	Tasa de actualización de datos económicos y vecindad	100 %	Quincenal	Efectuar inducción a nuevos vecinos, empresarios y emprendedores, sobre el sistema de TIC.
	Capacitar permanentemente a colaboradores y líderes vecinales	TCA0 9	Tasa de cumplimiento programa de capacitación	>90 %	Anual	Coordinar capacitaciones motivacionales con colaboradores, empresarios y líderes vecinales.

**Elaboración propia**

## **Tablero de Gestión Dirección de Operaciones-Gerencia de Obras y Desarrollos Urbano**

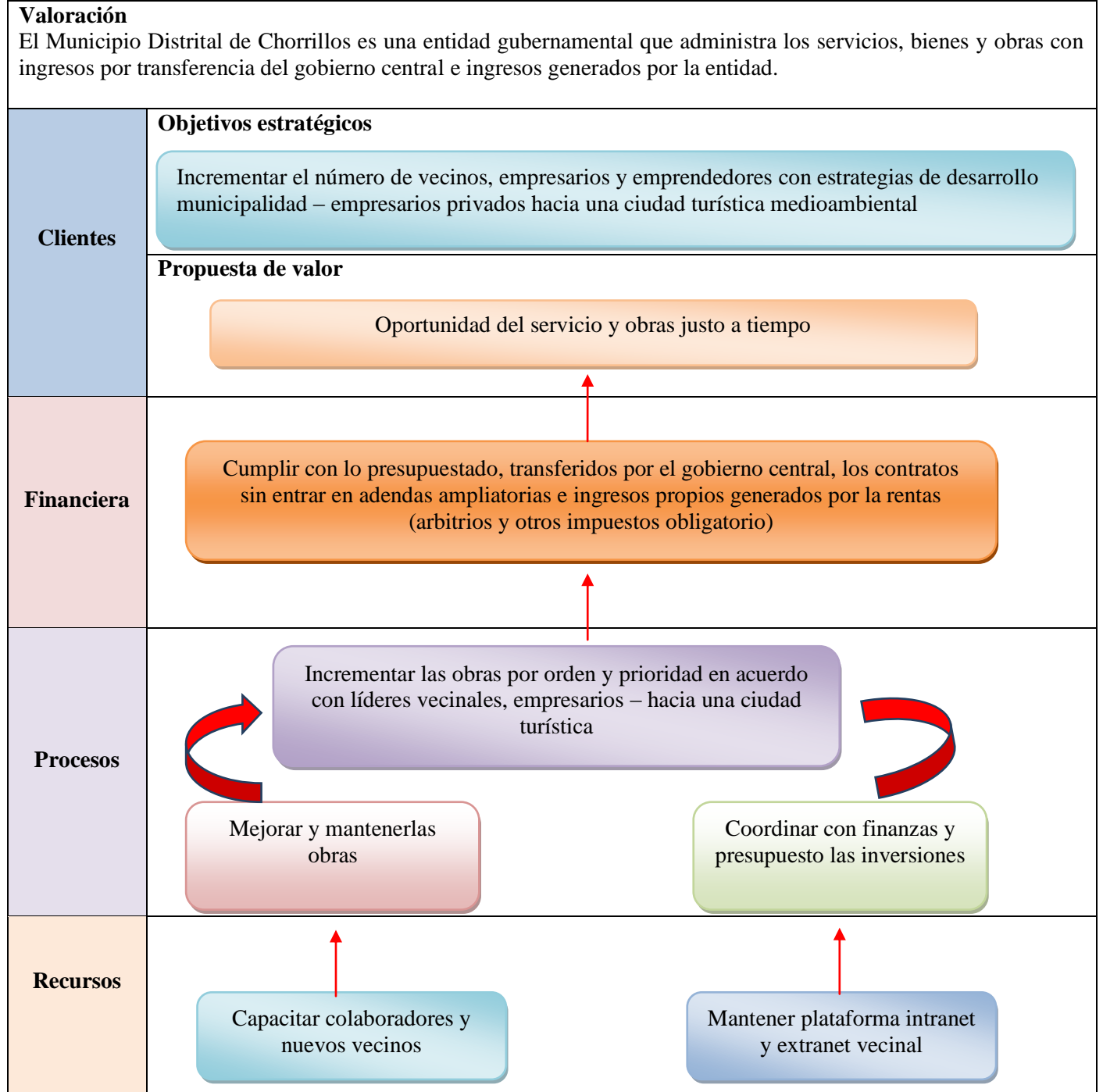
El Tablero de la Dirección de Operaciones de la Gerencia de Obras y Desarrollo Urbano de la figura N°08, de proceso a partir la unidad de estudios y proyectos con su eje capacidad de respuesta, en vista de que es la gerencia fundamental que por actividad tiene los procesos de implementar la red de obras públicas y privadas.

El objetivo es promover, fortalecer el desarrollo urbano del distrito, sobre todo alianzas estratégicas con empresas privadas, comerciantes, líderes vecinales. Por lo que se definieron los procesos internos necesarios para alcanzarlo.

Los recursos necesarios son: tener personal estable empoderado y capacitado, debiendo tener los fondos disponibles de acuerdo al presupuesto distrital y los ingresos por rentas (arbitrios y obligaciones tributarias municipales).

**Figura N° 8 Gestión de la Dirección de Operaciones**

**Misión:** Distrito que contribuye al bienestar del vecino en la transparencia de los procesos administrativos, financieros, calidad de sus servicios y generar valor económico, social y ambiental para el desarrollo del distrito.



FUENTE: Campos Gonzales, Fabian – Universidad de Chile 2014  
Elaboración propia



## Tablero de control de la Gerencia de Obras

En el Tablero de Control de la gerencia de obras se elaboró a partir del eje estratégico de la necesidad de respuesta del vecino, ya que esta gerencia es prioridad y política municipal implementar una red de obras que tengan vinculación estratégica entre los vecinos, industriales, comerciantes, mercados con estrategias medioambientales en beneficio de mejorar el valor económico de las propiedades y el valor del distrito de Chorrillos.

**Tabla N°18 Tablero de control de la Gerencia de Obras**

	<i>Objetivo</i>	<i>Código</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Iniciativas</i>
<b>Vecinos</b>	Incrementar número de infraestructura	TCO01	Cantidad de vecinos beneficiados atendidos sobre presupuesto	2	Mensual	Mantener reservas de seguridad en infraestructura y horas de mantenimiento de los mismos.
	<i>Objetivo</i>	<i>Código</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Iniciativas</i>
<b>Financiero</b>	Cumplir el presupuesto e ingresos propios por rentas obligatorias	TCO02	El consumo del presupuesto asignado en el periodo	>0	Mensual acumulado	Generar para el periodo programado la Cultura de gasto y costo, comparando de acuerdo al control presupuestario. Permitiendo generar ahorros para imprevistos.
	<i>Objetivo</i>	<i>Código</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Iniciativas</i>
<b>Procesos</b>	Controlar proceso de registro de horas disponibles de vecinos y empresarios que faciliten su involucramiento en las obras y mantenimiento de obras	TCO03	Cantidad de horas de trabajo e involucramiento vecinal en el ánimo de los vecinos	≥ 4	Mensual	Generar bienestar en los vecinos, empresarios, comerciantes, mercados, etc. Nuevo valor de los bienes alrededor de las nuevas infraestructuras construidas con estilos ambientales

	Coordinar uso infraestructura nuevas para uso juventud vecinal de ser el caso.	TCO04	Cantidad de jóvenes hombres y mujeres que hacen uso de coliseos, canchitas de futbol, vóley, básquet, etc.	$\geq 2$	Mensual	Generar vínculos con clubes deportivos de los jóvenes con la finalidad de formar mejores líderes deportivos en beneficio del distrito y represente al distrito.
	<b>Objetivo</b>	<b>Código</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Recursos</b>	Que el vecino, empresario, comerciante, mercados, estén al día con su aportes de tributos municipales	TCO05	Cantidad de vecinos que están al día en sus obligaciones tributarias	100%	Mensual	Generar cronograma de vecinos antiguos y nuevos que están al día y que no están al día.
	Mantener actualizado los datos de la plataforma de internet con los avances y el presupuesto de las infraestructuras y obras que se viene construyendo	TCO05	Tasa de información al vecino en la plataforma de internet.	$\geq 95\%$	Mensual	Efectuar inducción a nuevos usuarios y vecinos vía virtual sobre las bondades del internet municipal.

**Elaboración propia**

## CONCLUSIONES

Habiendo terminado el trabajo de investigación con los objetivos e hipótesis planteadas se concluye en lo siguiente:

Los resultados tanto del diagnóstico vecinal Chorrillano a través de encuestas (2) de ingreso y salida cuyo objetivo específico es determinar el descontento de la gestión municipal cuya reacción es el no o casi poco pago de sus impuestos obligatorios como el impuesto predial, y la satisfacción (dicho de otro modo); la aplicación de otra forma de gobernar el distrito bajo la Gobernanza Municipal bajo un Cuadro de Mando Integral – CMI con alcance en la perspectiva financiera comparando las metas deseadas con las metas logradas, bajo fórmulas matemáticas.

- **Resumen Prueba de Entrada:** el 89% de respondieron que desean un distrito turístico con arquitectura medioambiental a corto y largo plazo. El 80% no existir comunicación o escasa comunicación con el alcalde del distrito. El 50% en lo que son tramites, duración de estos como respuestas o certificado, seguridad ciudadana y limpieza; los tramites demoran aproximadamente en emitir 10 días hábiles, como certificaciones, autorizaciones; seguridad y limpieza 50% de los encuestados indican es regular sobre todos en residencias, unidades vecinales, mercados, avenidas principales, en cambio en Asentamientos Humanos, no existe la seguridad, la limpieza es cada cierto día. El 40 al 35 % están al día con los impuestos municipales o están en fraccionamiento, procesos judiciales, etc.
- **Resumen Prueba de Salida:** El 94% opinan que están de acuerdo con un manejo gerencial aplicando la gobernanza distrital con participación directa y transparente en las gestiones administrativas, financieras, operativas y obras. El 96% opinan con relación a la seguridad y limpieza están de acuerdo con participar a nivel de grupos vecinales, mercados, empresarios,

etc. El 83%, indican que los procesos administrativos como licitaciones por bienes, servicios y obras, sean transparentes y participativos. El 77% opinan que los estados financieros deben ser publicados trimestralmente con datos históricos en cumplimiento a la ley de transparencia. 76% están de acuerdo con el control fiscal, dando una hora y media, con la finalidad de dar opiniones a través de sus líderes de barrio. El 75% indican que, participaran en que su distrito sea paulatinamente distrito medioambiental. Las otras preguntas son importantes y consideramos se aplicados en la gobernanza municipal.

La aplicación del sistema de gobernanza municipal bajo un diseño de mapa conceptual, se tomó los datos emitidos por el INEI, relacionados a la cantidad de viviendas y propiedades que existen en el distrito de Chorrillos que son 282,614 (2017), esto multiplicado por un promedio de pago anual por Impuesto obligatorio Predial, por S/145 tenemos un resultado de S/ 40'979,030, que debió captar la municipalidad lo cual no llevo, solo se captó S/4'820,401.87 (tributo predial obligatorio), con una diferencia promedio no captada de S/36'158,628.13.

Comparando las *metas deseadas versus las metas logradas* por el periodo 2017, sus resultados son: Objetivo N°01: Meta: 8.50% semestral mayor a 5% semestral, lo que demuestra el incremento en más del 3.3% semestral, su incremento será progresivamente.

**Objetivo N°02:** El resultado es 3% mayor a cero 0 anual, significado que la municipalidad ha solicitado ampliaciones presupuestales ante el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, en vista que los ingresos por tributos obligatorios (Predial), no genero ingresos anuales. Al margen del análisis efectuado a los ingresos y gastos a través de los estados financieros ,Estado de situación financiera, estado de gestión y flujo de efectivo solo en la cuenta contable impuesto municipal obligatorio Predial y sus asientos contables.

## RECOMENDACIONES

Para que el presente trabajo tenga un efecto positivo en la Municipalidad Distrital de Chorrillos, se recomienda:

- Que, el Señor Alcalde actual sus autoridades y colaboradores, en forma progresiva, planificada y presupuestada tenga como destino final un distrito turístico, progresivamente eleve su valor económico de las viviendas, para felicidad de los propietarios, empresarios, comerciantes, por los factores mencionados en el trabajo de investigación
- Se implemente la Gobernanza Municipal, con el manejo y control del Cuadro de mando Integral con sus perspectivas a corto plazo en bien de los vecinos, evaluación financiera, con la finalidad de determinar las causas y su efecto en la mayor captación de los impuestos obligatorios como es el PREDIAL, que para medir se utilice el *indicador financiero* en forma semestral.
- Se tome como modelo este trabajo de investigación en los gobiernos municipales y regionales. Porque el Perú está cambiando.

## Referencias Bibliográficas

### Libros e investigaciones

- **Calderón C. Julio, Liliana Marulanda (2011)**, Evaluación del proceso consultivo ciudadano en Villa el Salvador, Lima, Perú. SINPA- Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano (IHS) Lima Perú 201.
- **Campos González, Fabián (2014)**, Tesis: “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos voluntarios – Universidad de Chile – Santiago de Chile.
- **Instituto Nacional de estadística e Informática – INEI – Lima Perú.**
- **Morales Oswaldo, Barreda Ángel et. Al. (2014)**, Libro titulado: “Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú”, Gerencia para el Desarrollo 35 – ESAN Ediciones, ISSN de la serie: 2078-7979 - Lima Perú. **Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (2007)**, La Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, “Las Municipalidades en el Perú: Una propuesta de clasificación” Documento de Trabajo N° 1- Lima Perú.
- **Ley Orgánica de Municipalidades Ley N°27972**, 06/05/2003.
- **Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N° 28693** 22/03/2006
- **Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411** 06/12/2004
- **Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)**, Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados.
- **Ministerio de Economía y Finanzas (2017)**, Sistema de Inversión Pública – invierte.pe
- **Ministerio de Economía y Finanzas (2017)**, Normas Internacionales de Contabilidad-NIC

- **Ministerio de Economía y Finanzas (2017)**, Normas Internacionales de Información Financiera- NIIF
- **Ministerio de Economía y Finanzas (2018)**, Plan Contable Gubernamental
- **Proceso presupuestario del sector público (2017)**, Aprobación Institucional del presupuesto de los gobiernos locales para el año 2017 ingresos y gastos.
- **Dirección de Difusión y Promoción de la investigación y los estudios avanzados (2014)**  
Libro: La Administración Pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI-Totuca – México.

### **Información de Internet**

- **Brito, Morelba (2007), Artículo:** Gobernanza Empresarial: Ética, responsabilidad social y rentabilidad en la “ERA POS-EROM “revista venezolana de Gerencia (RVG). Email: <https://www.redalyc.org/html/290/29014472003/>
- **Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (2007)**, Los límites de la modernización municipal para profundizar la participación ciudadana en Chile ¿Es la gobernanza de proximidad una alternativa? – Distrito Federal de México- ISSN:1405-1079 [alejandro.campos@cide.edu](mailto:alejandro.campos@cide.edu). (04/4/2018)
- **Grandinetti, Rita María (2014)** tesis: “Diseño de organizaciones públicas locales para la gestión de territorios complejos”, Universidad Politécnica de Valencia – España. Email: [https://www.academia.edu/7552213/tesis\\_doctoral\\_diseño\\_de\\_organizaciones\\_publicas\\_locales\\_para\\_gestion\\_de\\_territo...](https://www.academia.edu/7552213/tesis_doctoral_diseño_de_organizaciones_publicas_locales_para_gestion_de_territo...)

- **Hernández, Juárez José Luis, Pérez Cervantes, Baltazar, (2013)**, Investigación Gestión de los Servicios Públicos Municipales: Un Análisis de la Percepción Ciudadana, ISSN 1870-557X., [spentamexico.org/v8-n3/A1.8\(3\)118.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A1.8(3)118.pdf) (19/06/2018)
  
- **Montesinos Egon (2006)**, Artículo: “Los límites de la modernización municipal para profundizar la participación ciudadana en Chile, ¿Es la gobernanza de proximidad una alternativa?”, Red de Revistas Científicas de América latina y el Caribe, España y Portugal, Sistema de Información Científica – Centro de Investigación y Docencia Económica – CIDE ISSN: 1405-1079, semestral – México. Correo: [www.redalyc.org/revista.oa?id=133](http://www.redalyc.org/revista.oa?id=133) (04/06/2018)
  
- **Rodríguez Rodríguez Rogelio, Rosique Cañas, Jose**, email: [iapem.edomex.gob.mx/obras](mailto:iapem.edomex.gob.mx/obras).



## **APÉNDICES**

**Apéndice N° 01  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Determinar Estrategias de Gobernanza Municipal, bajo Diseño de Mapa Operativo y Cuadro de mando Integral con Impacto en las Rentas Municipales  
Distrito de Chorrillos – Periodo 2017**

Planeamiento del Problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Variables	Método de Investigación	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
<p><b>Introducción</b> El trabajo de investigación está centrado, en identificar debilidades de gestión pública como la no comunicación con los vecinos, me pregunto ¿Hacia dónde va el Distrito de Chorrillos? en cuanto a su crecimiento progresivo y como se va deteriorando paulatinamente el bien público por falta de estrategias operativas y de gestión, por lo cual la pregunta que nos hacemos es:</p> <p><b>Problema principal:</b> ¿Qué factores intervienen en la gestión municipal (manejo administrativo, financiero y operativo), incidiendo en el vecino y en las rentas municipales del Distrito de Chorrillos?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b> ¿De qué manera, los factores administrativos, financieros y operativos, inciden en el bienestar del vecino y el pago de sus arbitrios-Rentas Municipales?  ¿En qué medida los factores administrativos, financiero y operativo, incidiendo en la insatisfacción del vecino, reflejado en la caída de la captación de los arbitrios - Rentas Municipales?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar estrategias de Gobernanza Municipal, bajo un diseño de Mapa Operativo y Cuadro de Mando Integral con impacto en las Rentas Municipales Distrito de Chorrillos – periodo 2017</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimar la gestión administrativa, financiera y operativa con gobernanza municipal, visto por el vecino, bajo un cuestionario estructurado de entrada (diagnostico) y salida (conformidad y/o disconformidad del vecino), Municipalidad Distrital de Chorrillos – Periodo 2017.</li> <li>▪ Aplicar la estrategia de Gobernanza Municipal sostenida, bajo el Diseño de mapa Operativo y Cuadro de Mando Integral con impacto en sus Rentas – Arbitrios – Municipalidad Distrital de Chorrillos – Periodo 2017.</li> </ul>	<p>Son conjeturas provisionales acerca de un hecho o fenómeno de una parte específica de la realidad (Valderrama Mendoza, Santiago. P.16).</p> <p><b>Hipótesis General</b> La aplicación de estrategias de un sistema de gestión de Gobernanza Municipal, con Diseño de Mapa Conceptual y Cuadro de mando Integral, mejorara la relación autoridad vecino, que incidirá en la captación oportuna de las rentas Municipales – Arbitrios.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El diagnostico a efectuarse nos acercara a la realidad de la gestión municipal en todos sus campos, esto con una encuesta estructurada de entrada (diagnostico) y otra encuesta de salida (satisfacción).</li> <li>▪ La aplicación del sistema de Gobernanza Municipal con un Diseño de Mapa Conceptual y Cuadro de Mando Integral, fluiría el pago de los arbitrios municipales incrementado las Rentas Municipales en forma oportuna.</li> </ul>	<p><b>Variable Independiente:</b>  Estrategias de Gobernanza Municipal (Y)</p> <p><b>Variable Dependiente:</b>  Rentas Municipales – arbitrios (Y')</p>	<p><b>Metodología</b> <b>Diseño de la Investigación</b> La metodología a utilizarse es de carácter finita cuantitativa aplicativo, que investiga la relación entre variable plantadas, sobre la gestión administrativa, financiera y operativa y el acercamiento de los vecinos su impacto en los pagos puntuales de los arbitrios y otras obligaciones tributarias que tiene el vecino, empresarios, comerciantes, y otros.</p> <p>El Diseño de la presente investigación es de tipo descriptivo (cuantitativo), porque en la primera parte se realizó una investigación de entrada (diagnostico vecinal), cuyos resultados se dieron en la identificación del problema. La encuesta de salida, busca la satisfacción de vecino con la aplicación de la gobernanza municipal bajo un diseño de Mapa Conceptual y su respectivo cuadro de mando integral. Para lo cual se determinó una muestra de 97 vecinos, repartidos entre tres (3) urbanizaciones, un (1) mercado Central, dos (2) empresas industriales y un (1) asentamiento Humano.</p>	<p>Las herramientas que se emplearon con la finalidad de obtener, procesar y comunicar los datos fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Técnica descriptiva</b>, con la finalidad de recoger, registrar y elaborar datos, con la finalidad de construir los instrumentos metodológicos como son: los cuestionarios de entrada y salida.</li> <li>▪ <b>La Técnica Métrica</b>, con la finalidad de identificar el universo para las encuestas y la muestra a ser encuestado, a través de los cuestionarios a los vecinos.</li> <li>▪ Las técnicas para la obtención de datos estadísticos relacionados a la municipalidad de Chorrillos se obtuvieron a través de la web del municipio, del MEF., Contraloría General del Perú e INEI.</li> </ul>



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Estimado Vecino del Distrito de Chorrillos, suplico a usted colaborar con su opinión, que son valiosas para mi tesis de investigación, con las preguntas siguientes.

Fecha: .....

Avenida ( ) Plazoleta ( ) Mercado ( ) Calle ( ) Urbanización ( ) AAHH ( )

.....

1. Inquilino  Propietario vivienda  Otros:.....

2. Considera usted que el Distrito es: Histórico  Turístico  Industrial  Ambiental

3. Desde esta perspectiva que clase de obras recomendaría y en qué lugares:

a) Asfaltado  Empedrado  Tierra afirmada  Cementado

b) En qué Lugares: Hacia el mar  Hacia las Campiñas

4. Si es propietaria(o), Participa usted en el gobierno de la municipalidad (participación ciudadana)

a) Nunca  b) Si  cuantas veces en el año..... c) No me interesa

Motivo:.....

5. A efectuado trámites por: Comercio ambulatorio  Temporada verano  cambista, Lav. Carro

Alquiler puesto mercado  Campo ferial  Promoción ventas  Filmación

Cambio giro Neg.  Licencia de Funcionamiento  Carnet de Sanidad

Anuncio Publicitario  Trámites de Obras  Ninguno

Cuanto días duro el trámite a partir de presentación solicitud. Días: 1-2  5- 10

11 – 20  , mes:..... Su sugerencia: en días.....

6. Los que lo atendieron en su oportunidad como lo calificaría:

Eficiente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

7. Siente la comunicación entre el Municipio y usted? A través de: Folletos  Teléfono

Correo electrónico  Asamblea Municipal  Ninguno

8. Como califica la limpieza en su sector: Excelente  Regular  Pésimo

9. Como califica la Seguridad ciudadana: Excelente  Regular  Pésimo

10. En cuanto al pago de autoevaluó: Se encuentra al día  No está al día  No paga

Esta en reclamación  cuanto tiempo

11. Qué tipo de impuesto paga a la municipalidad: Indique:.....

.....

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA – ESCUELA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHORRILLOS.  
ENCUESTA DE SALIDA

Urb. Huertos de Villa:  Urb. Las Brisas de Villa  Urb. La Encantada   
Urb. Santa Leonor  AA.HH.  Mercado C. Chorrillos

Fecha: .....

Estimado Señor (Sra.), Vecino del Distrito de Chorrillos, Al estar elaborando mi tesis de investigación para obtener mi título profesional, solicito a usted, su colaboración en resolver con una “X”, de acuerdo a su criterio, las siguientes preguntas:

**La Gobernanza**, su concepto es: “Es la participación de todos los ciudadanos conjuntamente la autoridad distrital (la autoridad más cerca de los vecinos), con una corresponsabilidad de ambos (autoridad edil y vecinos), por lo que el ciudadano tiene obligaciones y funciones sobre lo que se hace y sobre lo que no se realiza, con la participación directa de los padres de familia, hijos, vecinos, líderes comunitarios, empresarios, funcionarios públicos, etc.”.

1. ¿Estaría usted de acuerdo que la autoridad edil del Distrito maneje bajo procedimientos de Gobernanza Municipal, con mayor transparencia y conjuntamente los vecinos?

Si estaría de acuerdo ( ) Que siga como esta ( )

2. La Municipalidad distrital es un edificio donde centraliza todas sus funciones como las oficinas de atención, áreas de presupuesto y planificación, Rentas (tesorería, finanzas), contabilidad, recursos humanos, seguridad, sistemas informáticos, gerencia de operaciones (Obras), etc. Estaría usted de acuerdo en que se descentralice y esté más cerca a los ciudadanos.

Si estaría de acuerdo ( ) en parte estaría de acuerdo ( ) Que siga como esta ( )

3. ¿Estaría usted dispuesto (a) a darle un determinado tiempo a las obligaciones que tiene usted con su municipalidad participando activamente en las observaciones, sugerencias a las autoridades y funcionarios?

Si estaría de acuerdo ( ) No estaría de acuerdo ( ) ¿Cuántas horas? .....

4. Las siguientes gestiones operativas municipales se observarían vía internet, como elaboración y aprobación del presupuesto operativo inicial, sus modificatorias y el presupuesto final en (obras) y contrataciones de bienes y servicios. En su oportunidad. Desde su casa con mecanismos de WhatsApp., ¿Participaría Ud.?

Sí ( ) No ( ) de vez en cuando ( )

5. ¿Participaría vía internet en vivo en los concursos públicos, licitaciones públicas adjudicaciones simplificadas, contratación de personal, y todo aquello que tenga que ver con obras, bienes y servicios?

Sí participaría ( ) No participaría ( ) No conozco el tema ( )

6. Si bien es cierto que los concursos, licitaciones públicas, adjudicaciones simplificadas sus procedimientos son publicados vía OSCE y SEACE, pero la apertura de sobres y la buena pro es cerrado ¿Cree usted que deben ser abiertos en vivo vía internet u otro mecanismo?

Sí vía internet ( ) en vivo en el coliseo del distrito con los vecinos ( ) No es necesario ( )

7. ¿En cuanto a los contratos antes de la firma de los funcionarios, deben publicarse en la página web de la municipalidad?

Si por 24 horas ( ) Si por 48 horas ( ) No es necesario ( )

8. Estaría usted de acuerdo que los estados financieros (Balance general, estado de resultados y flujo de efectivo), deben publicarse cada tres meses con la firma del Sr. Alcalde y el Contador General de la Municipalidad, antes de ser auditados, con la finalidad de efectuar usted alguna pregunta y/u observación por un espacio de 24 horas?

Sí estaría de acuerdo ( ) No estaría de acuerdo ( )

9. Los vecinos del Distrito de Chorrillos, en su mayoría están de acuerdo en que a corto y largo plazo se convierta en una ciudad turística de arte, belleza y medioambiente saludable.

Por lo tanto las obras tendrían que ser arquitectónicamente turísticas, ¿Estaría usted de acuerdo con participar activamente a alcanzar este deseo?

Sí ( ) en parte lo deseo ( ) No ( )

10. ¿En cuanto a la seguridad y limpieza pública, estaría usted de acuerdo en formar grupos vecinales de vigilancia, como educación a los vecinos, trabajos para los jóvenes, de nuestro distrito seamos solidarios y colaboremos con los jóvenes, sin discriminación, cumplimiento con el arrojo de la basura, en los lugares señalados?

Si estoy de acuerdo ( ) No estoy de acuerdo ( )

11. Por lo expuesto si al término de la gestión municipal (cuatro años), no se avanzó en lo planificado, nada o casi nada, es tan responsable las autoridades y funcionarios como usted. ¿Está usted de acuerdo con esta expresión de Gobernanza?

Sí estoy de acuerdo ( ) en parte estoy de acuerdo ( ) No estoy de acuerdo ( )

Muchas gracias por su colaboración.

Apéndice N° 04

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHORRILLOS**  
**PRESUPUESTO 2017**  
**DETALLE DE INGRESOS**  
**(en millones de soles)**

Genérica	Descripción	Imp. Municipal	Recursos D. Recaudados
<b>1.1</b>	<b>Impuestos y contribuciones obligatorias</b>		
	Impuesto sobre la propiedad de inmuebles	<b>14</b>	<b>0</b>
	1.1.2.1.1 Predial	<b>5</b>	<b>0</b>
	1.1.2.1.2 Alcabala		
<b>1.1.3</b>	<b>Impuesto a la propiedad y consumo</b>		
	1.1.3.3 imp. Selectivo a servicios específicos	<b>3</b>	<b>0</b>
	1.1.3.4 imp. A los espectáculos públicos no deportivos	<b>2</b>	<b>0</b>
	1.1.3.5 Imp. A los juegos tragamonedas	<b>0</b>	<b>704,00</b>
<b>1.1.6</b>	<b>Contribuciones obligatorias</b>		
	1.1.6.1.1 contribución especial por obras publicas	<b>0</b>	<b>338,000</b>
	1.1.3.9.2.23 Limpieza Pública	<b>26</b>	<b>0</b>
	1.1.3.9.2.24 Serenazgo	<b>2</b>	<b>0</b>
	1.1.3.9.2.27 Parques y Jardines	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Sub total ingresos</b>	<b>56</b>	<b>1</b>
<b>DETALLE DE GASTOS</b>			
<b>5</b>	<b>Gastos corrientes</b>		
5.9.04.5	<b>Patrullaje Municipal – Serenazgo</b>		
	5.1 Orden Público y seguridad – Serenazgo	<b>1</b>	<b>2</b>
	5.2 Seguridad vecinal y comunal – patrullaje	<b>1</b>	<b>2</b>
	5.3 Manejo de residuos solidos y municipales	<b>5</b>	<b>3</b>
	<b>Sub total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
	<b>Productos y proyectos</b>		
	<b>Acciones de inversión obras</b>		
<b>17</b>	<b>Ambiente</b>		
<b>1762</b>	Manejo de residuos sólidos – Lima / Chorrillos	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Gastos corrientes</b>		
<b>5.2.3</b>	Bienes y servicios	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>21</b>	<b>Cultura y deporte</b>		
	21.11.5 Campaña de masificación deportiva – Población	<b>0</b>	<b>70,000</b>
<b>61.15</b>	Protección poblacional en riesgo	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>61.23</b>	Construcción de parques	<b>3</b>	<b>0</b>
	<b>Sub total</b>	<b>16</b>	<b>7,070</b>
<b>18</b>	<b>Transporte</b>		
<b>18.64</b>	Rehabilitación de vías urbanas	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>41.21</b>	Mejoramiento parques – Áreas verdes	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>19</b>	<b>Transporte urbano</b>		
	19.39 Construcción vías urbanas	<b>5</b>	<b>0</b>
	94.1 Transporte mantenimiento RED Semáforos	<b>1</b>	<b>2</b>
	<b>Sub total</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
	<b>Total, general</b>	<b>32</b>	<b>16</b>

FUENTE: Municipalidad Distrital de Chorrillos – Oficina de Planeamiento y presupuesto - 2017

Apéndice N° 05



MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
SUB. GERENCIA DE CONTABILIDAD

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
Al 31 de Diciembre del 2017 y 2016  
(EN SOLES)

Fecha : 26/03/2018  
Hora : 00:46:04  
Página : 1 de 1

DEPARTAMENTO: 15 LIMA  
PROVINCIA : 01 LIMA  
ENTIDAD : 08 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHORRILLOS [301257]

EF-1

	2017	2016
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 3 10,406,747.69	5,677,931.86
Inversiones Disponibles	Nota 4 0.00	0.00
Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 5 196,117,603.42	50,691,399.11
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 6 30,401,445.89	3,037,702.04
Inventarios (Neto)	Nota 7 4,832,675.03	7,740,611.38
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	Nota 8 27,795.74	2,980,918.14
Otras Cuentas del Activo	Nota 9 243,308.80	45,907.73
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>242,029,576.57</b>	<b>70,174,470.26</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	Nota 10 0.00	0.00
Otras Ctas. por Cobrar a Largo Plazo	Nota 11 0.00	0.00
Inversiones (Neto)	Nota 12 0.00	0.00
Propiedades de Inversión	Nota 13 0.00	0.00
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	Nota 14 306,941,327.35	291,109,567.78
Otras Cuentas del Activo (Neto)	Nota 15 1,142,077.95	1,361,839.59
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>308,083,405.30</b>	<b>292,471,407.37</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>550,112,981.87</b>	<b>362,645,877.63</b>
Cuentas de Orden	Nota 35 61,756,021.31	52,642,165.52

	2017	2016
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Sobregiros Bancarios	Nota 16 0.00	0.00
Cuentas por Pagar a Proveedores	Nota 17 6,999,172.19	1,879,737.27
Impuestos, Contribuciones y Otros	Nota 18 25,802,242.78	1,406,122.79
Remuneraciones y Beneficios Sociales	Nota 19 2,231,734.32	1,336,534.04
Obligaciones Previsionales	Nota 20 0.00	0.00
Operaciones de Crédito	Nota 21 0.00	0.00
Parte Cte. Deudas a Largo Plazo	Nota 22 0.00	0.00
Otras Cuentas del Pasivo	Nota 23 0.00	43,655,477.93
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>35,033,149.29</b>	<b>48,277,872.03</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas a Largo Plazo	Nota 24 0.00	0.00
Cuentas Por Pagar a Proveedores	Nota 25 0.00	0.00
Beneficios Sociales	Nota 26 3,697,114.24	3,691,853.82
Obligaciones Previsionales	Nota 27 2,736,816.37	2,736,816.37
Provisiones	Nota 28 485,604.92	0.00
Otras Cuentas del Pasivo	Nota 29 6,014,654.32	0.00
Ingresos Diferidos	Nota 30 0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12,934,189.85</b>	<b>6,428,670.19</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,967,339.14</b>	<b>54,706,542.22</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Hacienda Nacional	Nota 31 232,170,884.28	232,170,884.28
Hacienda Nacional Adicional	Nota 32 5,440,019.80	0.00
Resultados No Realizados	Nota 33 1,295,893.71	0.00
Resultados Acumulados	Nota 34 263,236,844.94	75,768,451.13
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>502,145,642.73</b>	<b>307,939,335.41</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>550,112,981.87</b>	<b>362,645,877.63</b>
Cuentas de Orden	Nota 35 61,756,021.31	52,642,165.52

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
CPC. CELIA RAMIREZ PUELLES  
SUB GERENTE DE CONTABILIDAD  
CONTADOR GENERAL  
MAT. N°

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
M.C. MIRIA CONSUELO CHANTA NUÑEZ  
GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS  
DIRECTOR GENERAL  
DE ADMINISTRACIÓN

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
ING. AUGUSTO MIYASHIRO YAMASHIRO  
ALCALDE  
TITULAR DE LA ENTIDAD

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

Apéndice N° 06



MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
SUB. GERENCIA DE CONTABILIDAD

Fecha : 26/03/2018  
Hora : 00:46:13  
Página : 1 de 1

**ESTADO DE GESTION**  
Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2017 y 2016  
(EN SOLES)

DEPARTAMENTO: 15 LIMA  
PROVINCIA : 01 LIMA  
ENTIDAD : 08 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHORRILLOS [301257]

EF-2

	2017	2016
<b>INGRESOS</b>		
Ingresos Tributarios Netos	Nota 36 123,572,520.80	41,080,565.35
Ingresos No Tributarios	Nota 37 103,092,386.80	40,009,064.21
Aportes por Regulación	Nota 38 0.00	0.00
Trasposos y Remesas Recibidas	Nota 39 21,014,710.27	19,951,517.22
Donaciones y Transferencias Recibidas	Nota 40 112,268.76	11,376.55
Ingresos Financieros	Nota 41 37,171.61	38,523.61
Otros Ingresos	Nota 42 33,279,773.87	559,536.32
<b>TOTAL INGRESOS</b>	281,108,832.11	101,650,583.26
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
Costo de Ventas	Nota 43 0.00	0.00
Gastos en Bienes y Servicios	Nota 44 (62,272,688.71)	(67,643,072.30)
Gastos de Personal	Nota 45 (4,106,257.40)	(3,686,504.13)
Gastos por Pens.Prest.y Asistencia Social	Nota 46 (6,484,349.37)	(10,065,559.79)
Transferencias, Subsidios y Subvenciones Sociales Otorgadas	Nota 47 (219,750.00)	(226,254.03)
Donaciones y Transferencias Otorgadas	Nota 48 0.00	(26,985.26)
Trasposos y Remesas Otorgadas	Nota 49 0.00	0.00
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	Nota 50 (8,798,163.26)	(9,154,603.33)
Gastos Financieros	Nota 51 0.00	(1,590.00)
Otros Gastos	Nota 52 (36,034.17)	(122,875.05)
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	(81,917,242.91)	(90,927,443.89)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT (DEFICIT)</b>	199,191,589.20	10,723,139.37

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
CPC CELIA RAMIREZ PUELLES  
SUB GERENTE DE CONTABILIDAD  
MAT 33870  
**CONTADOR GENERAL**  
MAT. N°

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
LIC. MIRIA CONSUELO CHANTA NUÑEZ  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
**DIRECTOR GENERAL**  
DE ADMINISTRACIÓN

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
ING. AUGUSTO MIYASHIRO YAMASHIRO  
TITULAR DE LA ENTIDAD

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros



Apéndice N° 07



MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD

**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**  
Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2017 y 2016  
(EN SOLES)

Fecha : 26/03/2018

Hora : 00:46:28

Página : 1 de 1

DEPARTAMENTO: 15 LIMA

PROVINCIA : 01 LIMA

ENTIDAD : 08 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHORRILLOS [301257]

EF-4

CONCEPTOS	AÑO 2017	AÑO 2016
<b>A.- ACTIVIDADES DE OPERACION</b>		
Cobranza de Impuestos, Contribuciones y Derechos Administrativos (Nota)	123,572,520.80	32,274,586.75
Cobranza de Aportes por regulación	0.00	0.00
Cobranza de Venta de Bienes y Servicios y Renta de la Propiedad	103,092,386.80	29,853,102.74
Donaciones y Transferencias Corrientes Recibidas (Nota)	112,268.76	11,376.55
Trasposos y Remesas Corrientes Recibidas del Tesoro Público	21,014,710.27	19,897,603.45
Otros (Nota)	33,204,676.72	559,536.32
<b>MENOS</b>		
Pago a Proveedores de Bienes y Servicios (Nota)	(249,589,597.01)	(64,597,184.45)
Pago de Remuneraciones y Obligaciones Sociales	(4,106,257.40)	(3,447,916.22)
Pago de Otras Retribuciones y Complementarias	(6,484,349.37)	(238,587.91)
Pago de Pensiones y Otros Beneficios	(255,784.17)	(382,460.22)
Pago por Prestaciones y Asistencia Social	0.00	0.00
Transferencias, Subsidios y Subvenciones Sociales Otorgadas	0.00	0.00
Donaciones y Transferencias Corrientes Otorgadas (Nota)	0.00	(26,985.26)
Trasposos y Remesas Corriente Entregadas del Tesoro Público	0.00	0.00
Otros (Nota)	0.00	0.00
<b>AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDAD DE OPERACION</b>	<b>20,560,575.40</b>	<b>13,903,071.75</b>
<b>B.- ACTIVIDADES DE INVERSION</b>		
Cobranza por Venta de Vehículos, Maquinarias y Otros	0.00	0.00
Cobranza por Venta de Edificios y Activos No Producidos (Nota)	0.00	0.00
Cobranza por Venta de Otras Cuentas del Activo (Nota)	0.00	0.00
Otros (Nota)	0.00	0.00
<b>MENOS</b>		
Pago por Compra de Vehículos, Maquinarias y Otros	(1,539,638.20)	(1,839,765.67)
Pago por Compra de Edificios y Activos No Producidos (Nota)	0.00	0.00
Pago por Construcciones en Curso (Nota)	(14,292,121.37)	(15,569,118.45)
Pago por Compra de Otras Cuentas del Activo (Nota)	0.00	0.00
Otros (Nota)	0.00	0.00
<b>AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDAD DE INVERSION</b>	<b>(15,831,759.57)</b>	<b>(17,408,884.12)</b>
<b>C.- ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
Donaciones y Transferencias de Capital Recibidas (Nota)	0.00	0.00
Trasposos y Remesas de Capital Recibidas del Tesoro Público	0.00	0.00
Cobranza por Colocaciones de Valores y Otros Documentos (Nota)	0.00	0.00
Endeudamiento Interno y/o Externo (Nota)	0.00	0.00
Otros (Nota)	0.00	0.00
<b>MENOS</b>		
Donaciones y Transferencias de Capital Entregadas (Nota)	0.00	0.00
Trasposos y Remesas de Capital Entregadas al Tesoro Público	0.00	0.00
Amortización, Intereses, Comisiones y Otros Gastos de la Deuda (Nota)	0.00	0.00
Otros (Nota)	0.00	0.00
Traslado de Saldos por Fusión, Extinción, Adscripción	0.00	0.00
<b>AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>D.- AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO</b>	<b>4,728,815.83</b>	<b>(3,505,812.37)</b>
<b>EFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	<b>5,677,931.86</b>	<b>9,183,744.23</b>
<b>SALDO EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO AL CIERRE DEL EJERCICIO</b>	<b>10,406,747.69</b>	<b>5,677,931.86</b>

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
CPC. CELIA RAMIREZ PUELLES  
SUB GERENTE DE CONTABILIDAD  
MAT. N° 33820

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
LIC. MIRIA CONSUELO CHANTA NUÑEZ  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS  
ING. AUGUSTO CHIVAS BASHIRO  
TITULAR ALCALDE

Las Notas deben ser explicativas

Apéndice N°08



MUNICIPALIDAD DE CHORILLOS  
SUB - GERENCIA DE CONTABILIDAD

**Notas a los Estados Financieros**  
(Nota N° 05)

**Cuentas por Cobrar**  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Agrupan las subcuentas que representan el derecho de cobranza de tributos, como Impuesto Predial, Tasas, Renta de la Propiedad y Otras Tasas.

	2017	2016	VARIACION
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>			
1201.010101 Impuestos Vigentes	108,847,504.80	48,155,239.73	60,692,265.07
1201.010201 Contribuciones Vigentes	0.00	1,046.59	-1,046.59
1201.0302 Derechos Y Tasas Administrativos	0.00	9,034.78	-9,034.78
1201.0303 Venta De Servicios	0.00	4,664,801.78	-4,664,801.78
1201.0401 Rentas De La Propiedad Financiera	0.00	0.00	0.00
1201.98 Otras Cuentas Por Cobrar	87,269,972.62	1,634,463.64	85,635,508.98
1201.99 Cuentas Por Cobrar De Dudosa Recuperación	57,350,407.44	54,984,227.76	2,366,179.68
	<u>253,467,884.86</u>	<u>109,448,814.28</u>	<u>144,019,070.58</u>
<b>MENOS:</b>			
1209.01 Estimaciones de Ctas Cobranza Dudosa	-57,350,281.44	-58,757,415.17	1,407,133.73
<b>SALDO GENERAL AL 31.12.2017 :</b>	<b>196,117,603.42</b>	<b>50,691,399.11</b>	<b>145,426,204.31</b>

NIIF Y NICSP  
NIC 32 Instrumentos Financieros  
NIC 39 Instrumentos Financieros  
NIIF7 Instrumentos Financieros  
NIC-SP 1 Presentacion de Estados Financieros  
NIC-SP 4 Efecto de las Variaciones en el Tipo de Cambio  
NIC-SP 9 Ingresos Provenientes de Transacciones de Intercambio.

Chorrillos, 31 de diciembre del 2017.

## PALABRAS CLAVES

**1.- Gobernanza:** Es “las interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados, para generar oportunidades y solucionar los problemas de los ciudadanos, y para construir las instituciones y normas necesarias para generar esos cambios”

**2.- Rentas Municipales:** Las Rentas Municipales se componen de todos los ingresos que la Municipalidad recibe a través de los tributos, tasas, contribuciones, derechos, transferencias del gobierno central, concesiones, alquileres de predios y los ingresos que pudieran generar las empresas municipales creadas. Podríamos añadir también lo que pudiera obtenerse del buen manejo crediticio de las propias administraciones.

**3.- Tributos:** El tributo es entendido como un tipo de aportación que todos los ciudadanos deben pagar al Estado para que este los redistribuya de manera equitativa o de acuerdo a las necesidades del momento. Exceptuando algunos casos, los tributos se pagan mediante prestaciones monetarias y se pueden agrupar en tres categorías: impuestos, contribuciones y tasas.

**4.- Presupuesto:** El presupuesto es el plan económico y financiero anual vinculado a la estrategia formulada por el Gobierno de la ciudad, por lo que se convierte en una herramienta clave para la gestión pública, sirviendo a la planificación, programación, control y seguimiento y evaluación de las actuaciones municipales. Tiene carácter anual y contiene las previsiones de ingresos que se esperan obtener y los gastos (créditos presupuestarios) que como máximo se podrán realizar en el ejercicio correspondiente.

