

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

**“DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN Y SU  
INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2010.  
UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**C.P.C. WILLIAM ABRAHAM TICONA HUAMÁN**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*) CON  
MENCION EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

**TACNA - PERÚ  
2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**


**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

**“DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN  
Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA  
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA,  
AÑO 2010. UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO”**

Tesis sustentada y aprobada el 14 de diciembre del 2012.; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :

  
.....  
Mgr. Segundo Manuel Alvarado Contreras

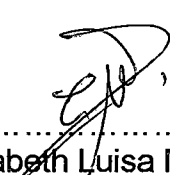
SECRETARIO :

  
.....  
Mgr. Fredy Laurente Gauna..

MIEMBRO :

  
.....  
Mgr. Eduardo Adolfo Villegas Calderón

ASESORA :

  
.....  
Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto

## DEDICATORIA

***A Dios***

***Quien nos da la sabiduría para descubrir lo correcto, la voluntad para elegirlo y la fuerza para hacer que perdure.***

***A mis padres***

***Quienes me inculcaron con admirable ejemplo las virtudes del amor, honestidad, responsabilidad y sacrificio; cimientos para el camino correcto.***

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	i
ÍNDICE GENERAL.....	ii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.5. Hipótesis.....	11

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de estudio.....	13
2.2.	Bases teóricas.....	15
2.2.1	Sistema de Racionalización.....	15
2.2.1.1	Antecedentes del Sistema de Racionalización.....	15
2.2.1.2	Definición.....	16
2.2.1.3	Documentos de Gestión Municipal.....	17
a.	Reglamento de Organización y Funciones.....	17
b.	Cuadro de Asignación de Personal.....	20
c.	Manual de Organización y Funciones.....	21
2.2.1.4	Importancia de los documentos de Gestión Municipal.....	21
2.2.2	Gestión administrativa.....	25
2.2.2.1	Definición.....	25
a.	Eficiencia de la Gestión Administrativa.....	26
b.	Eficacia de la Gestión Administrativa.....	27
c.	Economía de la Gestión Administrativa.....	29
2.2.3	Control interno.....	30
2.2.3.1	Definición.....	30
2.2.3.2	Objetivos.....	33

2.2.3.3	Marco conceptual de la estructura del Control Interno.....	34
2.2.3.4	Importancia y beneficios del Control Interno.....	35
2.2.3.5	Organización del sistema de Control Interno.....	36
2.2.3.6	Normas generales de Control Interno.....	36
2.2.3.6.1	Norma general para el componente: El Ambiente de Control.....	37
2.2.3.6.2	Norma general para el componente: Evaluación de riesgos.....	37
2.2.3.6.3	Norma general para el componente: Actividades de control gerencial.....	38
2.2.3.6.4	Norma general para el componente: Información y Comunicación.....	38
2.2.3.6.5	Norma general para el componente: Supervisión.....	39
2.3.	Definición de términos.....	39

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Tipo y Diseño de Investigación.....	47
3.1.1	Tipo de Investigación.....	47
3.1.2	Diseño de Investigación.....	48
3.2.	Población y muestra.....	48
3.2.1	Población.....	48
3.2.2	Muestra.....	48
3.3.	Operacionalización de variables.....	50
3.4.	Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.....	51
3.4.1	Técnicas.....	51
3.4.2	Instrumentos de recolección de datos.....	51
3.5.	Procesamiento y análisis de datos.....	53
3.5.1	Procesamiento de datos.....	53
3.5.2	Análisis de datos.....	54

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Presentación.....	56
4.2	Análisis estadístico.....	56
4.3	Análisis de resultado.....	57

4.4	Discusión de resultados.....	104
4.5	Contrastación y verificación de hipótesis.....	105

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN COMO MECANISMO DE CONTROL INTERNO**

Planificación de la implementación del Control Interno.....	109
Conclusiones.....	117
Recomendaciones.....	119
Referencias Bibliográficas.....	121
Anexos.....	125

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1:</b> Relación de Áreas y N° de Servidores involucrados en el estudio.....	49
<b>Cuadro 2:</b> Operacionalización de Variables.....	50
<b>Cuadro 3:</b> Grado de difusión de las políticas orientadas al Sistema de ..Racionalización.....	58
<b>Cuadro 4:</b> Grado de relación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización con los objetivos y fines de la entidad.....	60
<b>Cuadro 5:</b> Grado de influencia de las políticas del Sistema de Racionalización en el incremento de la efectividad de la Institución.....	62
<b>Cuadro 6:</b> Grado de aceptación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización entre los servidores de la entidad.....	64
<b>Cuadro 7:</b> Grado de revisión y evaluación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización.....	66
<b>Cuadro 8:</b> Percepción de ahorro de los costos de operación por parte de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización.....	68
<b>Cuadro 9:</b> Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y de la MDI.....	70
<b>Cuadro 10:</b> Percepción del grado de efectividad del procedimiento	

para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.....	72
<b>Cuadro 11:</b> Opinión de nivel actualización y evaluación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.....	74
<b>Cuadro 12 :</b> Nivel de percepción de concordancia del contenido del Reglamento de Organización y Funciones con la normati- vidad vigente.....	76
<b>Cuadro 13:</b> Percepción de nivel de optimización de las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades por parte del Reglamento de Organización y Fun- ciones de la MDI.....	78
<b>Cuadro 14:</b> Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.....	80
<b>Cuadro 15:</b> Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.....	82
<b>Cuadro 16:</b> Opinión de nivel evaluación del Manual de Organización y Funciones de la MDI.....	84
<b>Cuadro 17 :</b> Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Manual de Organización y Funciones con la normatividad vigente.....	86
<b>Cuadro 18:</b> Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos	

para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	88
<b>Cuadro 19:</b> Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	90
<b>Cuadro 20:</b> Opinión de nivel actualización y evaluación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	92
<b>Cuadro 21:</b> Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Cuadro de Asignación de Personal con la normatividad vigente.....	94
<b>Cuadro 22:</b> Nivel de percepción de coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional en función al Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	96
<b>Cuadro 23:</b> Nivel de percepción sobre la objetividad con la que se realiza el reordenamiento de los cargos en la MDI.....	98
<b>Cuadro 24:</b> Nivel de percepción sobre la eficiencia de la capacitación al personal de la MDI sobre el Sistema de Racionalización.....	100
<b>Cuadro 25:</b> Nivel de percepción sobre la capacitación respecto a los documentos de gestión institucional dirigido al personal de la MDI.....	102
<b>Cuadro 26:</b> Tabla de contingencia Sistema de Racionalización & Gestión Administrativa.....	105
<b>Cuadro 27:</b> Pruebas de chi-cuadrado.....	106
<b>Cuadro 28:</b> Esquema fase del proceso de implementación del Sistema	

de Racionalización como mecanismo de control interno.....	109
<b>Cuadro 29:</b> Propuesta de Cronograma para la implementación de propuesta de Control Interno.....	112
<b>Cuadro 30:</b> Aspectos a considerar e implementar en el Sistema de Racionalización.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1:</b> Grado de difusión de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización.....	58
<b>Figura 2:</b> Grado de relación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización con los objetivos y fines de la entidad.....	60
<b>Figura 3:</b> Grado de influencia de las políticas del Sistema de Racionalización en el incremento de la efectividad de la institución.....	62
<b>Figura 4:</b> Grado de aceptación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización entre los servidores de la entidad.....	64
<b>Figura 5:</b> Grado de revisión y evaluación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización.....	66
<b>Figura 6:</b> Percepción de ahorro de los costos de operación por parte de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización.....	68
<b>Figura 7:</b> Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI .....	70
<b>Figura 8:</b> Percepción del grado de efectividad del procedimiento para La aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.....	72
<b>Figura 9:</b> Opinión de nivel actualización y evaluación del Reglamento	

de Organización y Funciones de la MDI.....	74
<b>Figura 10:</b> Nivel de percepción de concordancia del contenido del Reglamento de Organización y Funciones con la normatividad vigente.....	76
<b>Figura 11:</b> Percepción de nivel de optimización de las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades por parte del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.....	78
<b>Figura 12:</b> Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI .....	80
<b>Figura 13:</b> Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.....	82
<b>Figura 14:</b> Opinión de nivel evaluación del Manual de Organización y Funciones de la MDI.....	84
<b>Figura 15:</b> Nivel de percepción de concordancia del contenido del Manual De Organización y Funciones con la normatividad vigente.....	86
<b>Figura 16:</b> Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para La elaboración del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	88
<b>Figura 17:</b> Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	90

<b>Figura 18 :</b> Opinión de nivel actualización y evaluación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	92
<b>Figura 19:</b> Nivel de percepción de concordancia del contenido del Cuadro de Asignación de Personal con la normatividad vigente.....	94
<b>Figura 20:</b> Nivel de percepción de coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional en función al Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.....	96
<b>Figura 21:</b> Nivel de percepción sobre la objetividad con la que se realiza el reordenamiento de los cargos en la MDI.....	98
<b>Figura 22:</b> Nivel de percepción sobre la eficiencia de la capacitación al personal de la MDI sobre el Sistema de Racionalización.....	100
<b>Figura 23:</b> Nivel de percepción sobre la capacitación respecto a los documentos de gestión institucional dirigido al personal de la MDI. ....	102
<b>Figura 24:</b> Relación de Sistema de Racionalización con la Gestión Administrativa.....	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Confiabilidad de Instrumentos .....	127
ANEXO 2: Validez de contenido del Instrumento– Prueba estadístico Chi Cuadrado.....	130
ANEXO 5: Cuestionario.....	140

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre el Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.

El estudio partió de la hipótesis que la gestión de recursos humanos incide significativamente en el Sistema de Racionalización influye significativamente en el cumplimiento de la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya,

Para el trabajo de campo, se trabajó con una muestra por conveniencia de 50 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. A los servidores se les aplicó un cuestionario.

Como conclusión general del estudio se encontró que existe una relación de incidencia significativa entre el Sistema de Racionalización y el cumplimiento de la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no universitarios continúen profundizando el tema, como fundamento de propuestas para un eficiente Sistema de Racionalización que mejore la Gestión Administrativa y, consecuentemente, los documentos de gestión institucional de la entidad.

## ABSTRACT

The present study have as objective to determine the relation between the System of Rationalization and its influence in the Administrative Management of the Distrital Municipality of Ilabaya, year 2010.

The study left from the hypothesis that the management of human resources affects the System of Rationalization significantly influences significantly in the fulfillment of the Administrative Management of the Distrital Municipality of Ilabaya,

For the work of field, one worked with a sample by convenience of 50 administrative servants of the Distrital Municipality of Ilabaya. To the servants a questionnaire was applied to them.

As general conclusion of the study were that a relation of significant incidence between the System of Rationalization and the fulfillment of the Administrative Management of the Distrital Municipality of Ilabaya exists. The realised study will serve basic so that other university and nonuniversity investigators continue deepening the subject, like foundation of proposals for an efficient System of Rationalization that improves the Administrative Management and, consequently, the documents of institutional management of the organization.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar la importancia del Sistema de Racionalización que, de hecho, existe en toda institución, tanto pública como privada, en general; y, en una Municipalidad Distrital de la Región Tacna, en particular, ya que en las Áreas de Racionalización se elaboran los documentos de Gestión Institucional, como el: ROF, MOF, CAP, etc. Los referidos documentos deben guardar relación con los objetivos y fines de la entidad, así como, ser claros y adecuadamente difundidos, con criterios establecidos de acuerdo a la normatividad. Merece resaltar que para lograr la mayor productividad y eficiencia organizacional, en las instituciones públicas o privadas, se debe capacitar permanentemente a los recursos humanos sobre la actualización de los documentos de gestión institucional.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

El primer capítulo presenta el desarrollo del planteamiento del problema, dentro del marco de la coherencia y relación de variables.

El segundo capítulo abarca el marco teórico, teniendo en cuenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

El tercer capítulo trata el tema del marco metodológico, como: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, operacionalización de variables, las

técnicas e instrumentos para recolección de datos y el procesamiento y análisis de los datos.

En el cuarto capítulo presenta los resultados y el análisis y discusión de los mismos.

En el quinto y último capítulo se propone una propuesta de control interno para el área de Racionalización; y, finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

##### **Problemática de la investigación**

Como se sabe, el Sistema Nacional de Racionalización tuvo su Órgano Rector en la Dirección Nacional de Racionalización del ex – Instituto Nacional de Administración Pública INAP, Organismo que fue declarado en disolución por mandato de la Ley N° 26507. Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 74-95-PCM, se transfieren algunas de las funciones del ex INAP a cada entidad, otras a la Presidencia del Consejo de Ministros y otras se eliminan, quedando vigentes parte de las normas y Directivas emitidas por dicho ex organismo. A partir de esa fecha, las entidades del Sector Público, operan con la normas del ex INAP que han quedado vigentes y por directivas y reglamentos internos.

Cabe precisar que, si se desea expresar sintéticamente el objetivo de la administración como método científico, se dice que consiste en adecuar los escasos medios disponibles para lograr determinados fines con un máximo de eficiencia.

El objetivo fundamental de la Organización Administrativa Pública es dar a los elementos directivos de la entidad, la herramienta o los procedimientos adecuados para que puedan cumplir los objetivos que le han sido señalados, estos objetivos, se traducen en satisfacer las necesidades de la comunidad. Desde el punto de vista administrativo, se puede decir entonces, que no existe una adecuada organización administrativa si a través de ésta, los organismos no logran proporcionar un buen servicio a la comunidad, entendiéndose por tal los objetivos señalados anteriormente. Sólo como ejemplo se puede señalar que habría desorganización si la administración pública utiliza procedimientos caros, existiendo otros más económicos, o si el público incurre en molestias al hacer uso de determinados servicios, pudiendo evitarlos, o si el personal de la administración pública no tiene incentivos en su trabajo que le induzca a cumplir en la mejor forma sus funciones, etc. Si se parte de la base que la organización es una herramienta o un medio para cumplir determinados objetivos, ésta debe ser, entonces, netamente dinámica. Siendo así, existe una estrecha relación entre diversos factores, de manera que al cambiar, algunos de ellos, será necesario modificar los otros.

De esta manera, si cambiara los fines y/o elementos disponibles, será indispensable modificar la estructura y/o los procedimientos. Es el caso de la administración pública de Perú. Se ha producido en los últimos

decenios, transformaciones apreciables tanto en los fines como en los elementos disponibles. Así, por ejemplo, ha habido nuevas políticas gubernamentales, variaciones en la importancia relativa de los servicios como consecuencia de la política general de gobierno; cambios en la composición de la población, a causa especialmente de su crecimiento vegetativo, lo que implica una mayor demanda en volumen de servicios; creación de nuevas necesidades, consecuencia de la mayor concertación de la población urbana; descubrimiento de nuevas técnicas para el estudio de procedimientos.

No obstante estos cambios, no se han producido en las organizaciones administrativas una evolución racional consecutiva, lo cual ha originado, lo que hemos definido como una desorganización, inconvenientes tales como:

- Pérdidas de esfuerzos por duplicación de funciones o por ejecución de trabajos inútiles.
- Servicios que cuentan con exceso de elementos que, a falta de funciones útiles, se convierten en centros burocráticos.
- Servicios con escasos elementos que pueden cumplir con sus funciones o las cumplen en forma deficiente, sea por la falta de tiempo de elementos o de control, etc.

En el caso de las instituciones públicas, se evidencia falta de controles de procedimientos, documentos de gestión institucional (ROF, MOF, CAP, TUPA), inadecuados, lo que provoca una deficiente gestión administrativa, que se traduce a un Sistema de Racionalización poco óptimo.

De todo lo expresado, se llega a la conclusión inevitable que, tanto en los aspectos que se refieren a personal como en el ajuste que pueden existir entre los servicios y las funciones que le son propias, el único criterio que puede aplicarse es el que se deriva de una técnica científica de organización, condicionada a cada entidad y circunstancia para racionalizar sobre estas bases. Debe empezarse por hacer que, a través de la simplificación, una función se haga innecesaria y recién entonces, suprimir y trasladar al empleado que lo ha ejecutado. Es preciso tener presente que las técnicas de racionalización, no pueden tener tampoco un carácter rígido, es decir, no puede proyectarse un servicio a una función como algo definitivo, puesto que todas las organizaciones o instituciones están generalmente en constante transformación y adaptación.

Merece enfatizar que cumple un papel relevante el sistema de racionalización, el mismo que le permite proponer modelos de solución a los problemas relacionados con la estructura, los procesos y el funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas, con la finalidad

del aumento de la eficiencia y reducción de los costos, por medio de procedimientos más económicos en el uso de los recursos.

En la Municipalidad Distrital de Ilabaya, se evidencia que no hay una óptima gestión administrativa, debido a un deficiente Sistema de Racionalización, como resultado de que las políticas del Sistema de racionalización de la entidad, no son coherentes con sus objetivos institucionales, lo que entre otras cosas originan, cambios bruscos en los procedimientos, sin una labor previa de entrenamiento y convencimiento del personal, redistribución intempestiva de personal dentro de la organización misma, etc.; y, a veces, problemas de cambio de autoridad o de dependencia como los desajustes que se producen entre los jefes y sus subordinados.

Además, se observa que en la referida institución, no se verifica la correcta formulación de los siguientes documentos de gestión: ROF, MOF y CAP, así como, la organización de los documentos no se ajustan óptimamente a la normatividad legal a cabalidad y, sobre todo, la entidad no le ha dado la debida importancia a la capacitación del personal de la Oficina de Racionalización, sobre la elaboración de los documentos de gestión.

Así como también, los documentos no han sido debidamente aprobados por la alta dirección, y los manuales de organización y funciones no han

sido difundidos correctamente a los servidores. La Oficina de Racionalización, no realiza coordinaciones directas con los diferentes órganos de la entidad en la formulación y actualización de los documentos de gestión institucional. Finalmente, no efectúa adecuadamente labores de integración de objetivos, actividades y/o proyectos, metas, tiempo y recursos que programa la entidad.

Por lo antes referido, merece preguntar:

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Problema Principal**

¿De qué manera el Sistema de Racionalización influye la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010?

### **Problemas específicos**

- a) ¿Cómo las políticas del Sistema de racionalización influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010?.
- b) ¿De qué forma los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010?.

- c) ¿Cómo los procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010?.
- d) ¿En qué medida los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010?.
- e) ¿De qué manera la capacitación sobre el Sistema de Racionalización influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010?.

### **1.3. Justificación e Importancia de la Investigación**

#### **1.3.1. Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación permitirá conocer cómo se desarrolla el Sistema de Racionalización en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, posibilitando detectar los factores que impiden una óptima Gestión Administrativa; asimismo, contribuirá a brindar propuestas o recomendaciones, relacionados a un Sistema de control Interno que logre corregir deficiencias en las actividades administrativas, asegurando el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de que disponen las dependencias y entidades del Sector Público, buscando

incrementar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, y de los niveles de producción de bienes y servicios.

### **1.3.2. Importancia de la investigación.**

El presente trabajo de investigación es relevante, ya que el Sistema de Racionalización permite incrementar la efectividad de la institución, actualizar y evaluar de acuerdo a la normatividad vigente los documentos de gestión institucional, garantizar la coherencia, armonía con los objetivos y fines de la entidad y, sobre todo, alcanzan un alto grado de aceptación, y coincidan con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización y, consecuentemente, mejorar la gestión administrativa de la Entidad.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar si el Sistema de Racionalización influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Analizar si las políticas del Sistema de Racionalización influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Ilabaya, año 2010.

- b) Verificar si los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) influyen en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.
- c) Establecer si los procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) influyen en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.
- d) Analizar si los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) influyen en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.
- e) Verificar si la capacitación sobre el Sistema de Racionalización influyen en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis Principal**

El Sistema de Racionalización influye significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

- a) Las políticas del Sistema de Racionalización influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya, año 2010.
- b) Los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) influyen significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.
- c) Los procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) influyen significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.
- d) Los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) influyen significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.
- e) La capacitación sobre el Sistema de Racionalización influyen significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de estudio

En el trabajo de investigación titulado: "El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización", de María del Pilar García Torres, se ha encontrado que en el proceso de organización existen ciertas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y la comunicación que pudieran perjudicar la propuesta del Centro Educativo. Ellas pueden estar obstaculizando la interrelación entre los órganos de la institución y ser causa de conflictos. Incluso pueden influir en las decisiones del Centro Educativo, puesto que, como algunos investigadores afirman, los rasgos estructurales de una organización, sus procesos de interacción y comunicación además de la cultura organizativa son factores que afectan la toma de decisiones en la organización.

Las modificaciones paulatinas en la misma estructura de la organización, permiten intuir que el Centro Educativo reconoce que no se puede permanecer como una organización burocrática centralizada ni llegar al lado opuesto del dejar hacer. En este sentido, se debe tener presente

que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la esta misma organización.

Asimismo, se señala que cada unidad y puesto, tiene señalado sus responsabilidades en el manual de funciones.

Es necesario que los planteamientos teóricos de la organización del Centro, se vayan adaptando a la vida diaria del Centro y viceversa para seguir avanzando en la eficiencia de la Institución.

Además, María Elena Torres Cuevas, en su trabajo de investigación denominado: "Desarrollo de la Estructura Organizacional de un Área Académica a Nivel Posgrado, Caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación", concluye que, la estructura organizacional se define como el conjunto de medios que maneja la organización, cuyo objetivo es el de dividir el trabajo de diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas; para la realización de esta investigación se observa un modelo de gestión, siendo su propósito el de proporcionar una perspectiva sociocultural de la administración a través del establecimiento de la creación del postgrado en el área académica de ciencias de la comunicación.

Producto del estudio quedó demostrado que, tanto alumnos de noveno semestre, egresados, los medios de comunicación y a las empresas,

mostraron gran interés por fortalecer el Área de Licenciatura con la continuación de postgrado dentro de su estructura orgánica.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Sistema de Racionalización**

#### **2.2.1.1 Antecedentes del Sistema de Racionalización**

El Sistema Nacional de Racionalización tuvo su Órgano Rector en la Dirección Nacional de Racionalización del ex – Instituto Nacional de Administración Pública INAP, Organismo que fue declarado en disolución por mandato de la Ley N° 26507 (19-07-1995). Asimismo, Mediante Decreto Supremo N° 74-95-PCM, se transfirieron algunas de las funciones del ex INAP a cada entidad, otras a la Presidencia del Consejo de Ministros, y otras se eliminaron quedando vigentes parte de las normas y Directivas emitidas por dicho ex Organismo. A partir de esa fecha, las entidades del Sector Público operan con la normas del ex INAP que han quedado vigentes, directivas y reglamentos internos. (Centro de estudios gubernamentales, 1978 p.1587)

### **2.2.1.2 Definición**

El Sistema de Racionalización es el conjunto de elementos coherentemente relacionados, cuyos métodos, técnicas y procedimientos, empleados en los procesos técnicos de racionalización administrativa, permiten proponer modelos de solución a los problemas relacionados con la estructura, los procesos y el funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas, con la finalidad del aumento de la eficiencia y reducción de los costos económicos en el uso de los recursos. Implica organizar, disponer el trabajo o la producción (o parte de ella) con la finalidad de reducir los costos y aumentar el rendimiento **(Andrade, 2005)**. Asimismo, las actividades de racionalización, deben ser estructuradas y desarrolladas bajo el criterio rector de dotar a la entidad de la organización e instrumentos normativos y de gestión, que le permitan cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos, fines y funciones que le señalan sus propios dispositivos legales de creación. **(Centro de estudios gubernamentales, 1978 p.1587)**

### **2.2.1.3 Documentos de Gestión institucional**

#### **a. Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

El Reglamento de Organización y Funciones es el documento técnico normativo de gestión institucional que establece:

- La estructura orgánica de la entidad.
- Las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.
- Las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda.

Normas aplicables para elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF.

El Decreto Supremo N° 043-2006-PCM de fecha 26 de julio de 2006, aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF. En el artículo

3º, se establece que las entidades del Sector Público deben seguir estos lineamientos para la elaboración y aprobación del ROF.

Se requiere la aprobación del ROF en los siguientes casos:

- La creación de una nueva entidad.
- La fusión de entidades.
- Por efectos de la transferencia de funciones en el marco del proceso de descentralización.
- Por existencia de un proceso de reorganización de la entidad aprobado conforme Ley.
- Por modificación del marco legal sustantivo que conlleve una afectación de la estructura orgánica o modifique total o parcial las funciones previstas para la entidad.

- Para optimizar o simplificar los procesos de la entidad con la finalidad de cumplir con mayor eficiencia su misión y funciones.

La conducción del proceso de elaboración y formulación del ROF de las Entidades, es responsabilidad del órgano encargado de las funciones de planeamiento y/o racionalización o de quien haga sus veces.

En el caso de las municipalidades, la Gerencia Municipal debe emitir Informe Previo para la aprobación del ROF.

El proyecto de ROF, debidamente visado por el órgano responsable de su elaboración, así como por el órgano de asesoría jurídica, adjuntándose el proyecto de ROF, el proyecto de dispositivo legal aprobatorio del ROF y el informe Técnico Sustentatorio (aprobado por la Secretaría General en el caso de Ministerios y Organismos Públicos Descentralizados), debe ser remitido para informe previo:

- A la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en el ámbito del Poder Ejecutivo (Ministerio y OPDs).
- La Secretaría de Gestión Pública podrá solicitar a la entidad más información, la realización de las modificaciones que corresponda o emitir un Informe Previo favorable. En este último caso, se procederá a tramitar la aprobación del correspondiente Decreto Supremo.
- A la Gerencia General del Gobierno Regional.
- A la Gerencia Municipal del Gobierno Local.

**b. Cuadro de Asignación de Personal**

El CAP es un documento de gestión que contiene los cargos clasificados en base a la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y a los objetivos

y metas establecidos en su Plan Estratégico, en el caso de municipalidades, el Plan de Desarrollo Institucional. (Argandoña, 2010)

**c. Manual de Organización y Funciones**

Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puestos, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro para asignación de personal. Además regula los requisitos y perfil requeridos para el cargo, incluyendo las atribuciones y relaciones internas.(Koontz/O'Donnell, 2005).

**2.2.1.4 Importancia de los documentos de Gestión Institucional**

Los documentos de Gestión Institucional son de capital importancia, ya que permite, sin lugar a dudas, cumplir satisfactoriamente con todas las labores propias de su organización, garantizan la coherencia, armonía con los

objetivos y fines de la entidad y, sobre todo, deben alcanzar un alto grado de aceptación, y coincidencia con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización. En el Sistema de Racionalización, se requiere de parte de los técnicos, un alto grado de moral y una lealtad a toda prueba, para asegurar que las recomendaciones que presenten, son las mejores, en provecho de la entidad. Adicionalmente, el Sistema de Racionalización permite eliminar la pérdida de energía y esfuerzo que se produce, disminuye la pérdida de los recursos, elimina la pérdida de tiempo, por lo que hace aumentar el rendimiento de los factores productivos, en la organización.

### **Niveles de Cambio Organizacional**

De acuerdo a la trascendencia y profundidad de las modificaciones, los cambios en la organización pueden ser:

#### **a. Reorganización**

Son las acciones de transformación sustancial que involucran modificaciones en la finalidad y objetivos de la municipalidad. La reorganización,

implica tomar como base del nuevo ordenamiento, el potencial humano, los recursos materiales y financieros, funciones, estructuras orgánicas, insumos tecnológicos, variables sociales y otros de la entidad, preexistentes. Las municipalidades por la nueva ley, modifican su finalidad y objetivo fundamentales, proponiendo nuevos campos funcionales dentro de las competencias establecidas y una nueva estructura administrativa, este cambio implica la reorganización de las municipalidades.

**b. Reestructuración**

Cuando se centra mayormente en redefiniciones, priorización, ajuste o modificación de funciones y estructuras. De acuerdo a los campos establecidos en la LOM, puede ser total cuando involucra a toda la municipalidad, o parcial cuando se dirige a parte de ella. Cuando una municipalidad adecúa su organización, suprimiendo, fusionando o generando órganos para cumplir mejor sus funciones, adecuarse a las demandas del vecindario o para implementar

políticas dentro del marco de la misma Ley, se encuentra reestructurándose.

**c. Reordenamiento**

Cuando las acciones esencialmente se refieren a la priorización o precisión de las funciones de la entidad, dando como resultado adecuaciones pequeñas y que no son de trascendencia, tales como crear, fusionar o suprimir cargos o unidades orgánicas inferiores que traerían como consecuencia el mejoramiento de la estructura interna. La óptima utilización del personal y mejora en la satisfacción de los requerimientos políticos y de los usuarios.

Salvo que se tenga que adaptar a la Ley Orgánica de Municipalidades, los cambios no se hacen básicamente para variar finalidad y objetivos, los que se mantienen establecidos en la Constitución y las leyes. Los cambios van a tratar de replantear la estructura orgánica, reagrupar y ordenar funciones, formular o modificar reglamentos internos, manuales, presupuestos, planes y

proyectos, tratando de establecer sistemas ágiles y simples de trabajo, mecanismos de control y evaluación del trabajo, mejorar la recaudación y la prestación de servicios, etc. Es decir, se van a ubicar en el campo de la reestructuración o el ordenamiento.

## **2.2.2 Gestión administrativa**

### **2.2.2.1 Definición**

La Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales, el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. **(Andrade, 2005).**

Adicionando al concepto anterior, se puede definir la Gestión Pública como: "El conjunto de acciones mediante las cuales las instituciones tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los mismos que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo" **(Alvarez, 2010)**

Asimismo los sistemas administrativos "Constituyen un conjunto armónico e interrelacionado de órganos,

normas, procesos o procedimientos relativos a determinadas funciones generales y comunes a las diferentes organizaciones, con la finalidad de optimizar las relaciones entre los recursos que se utilizan y los resultados que se obtienen”.

**a. Eficiencia de la Gestión Administrativa**

“Las técnicas y métodos de control son eficientes, cuando detectan las causas de desviación reales o potenciales con respecto a los planes, con el mínimo de costos y de consecuencias indeseables”.

Así, una actuación eficiente se definiría como “aquella que, con unos recursos determinados, obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos, mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su costo.

- La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark).
- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos”.(Koontz/O’Donnell, 2005).

**b. Eficacia de la Gestión Administrativa**

Como se conoce, “...la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo, no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación –plasmada en unos programas- en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos

se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que, para llevar a cabo la evaluación, será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también –y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales o al Parlamento sobre el

desarrollo o evolución de los programas emprendidos". (Koontz/O'Donnell, 2005).

**c. Economía de la Gestión Administrativa**

"Puede expresarse en términos financieros o en términos horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Puede relacionarse con operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; reflejar gastos de capital, como lo hace el presupuesto de inversión; o mostrar un flujo de caja, como lo hace el presupuesto de caja.

Los presupuestos son también instrumentos de control...".

En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se

pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales.

Para que una operación sea económica, el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación costo-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al costo más bajo.

### **2.2.3 Control Interno**

#### **2.2.3.1 Definición**

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos”

Las Normas Internacionales de Auditoría, señalan que “el sistema de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la Gerencia de una entidad, para el logro de los objetivos de la Gerencia de asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la Gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable”.

“El control interno es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y el resto del personal, diseñado para facilitar la gestión empresarial”. “Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad. La esencia del Control Interno está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones; dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones. Métodos, coordinaciones y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y salvaguarda del Patrimonio”.

Interpretando a Andrade (2005), se puede decir que el control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados del buen gobierno se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

**La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela 1994 p.310**, la define como: “El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa”

“...Dado que los sistemas de control, eventualmente, serán vulnerados, las organizaciones necesitan implantar controles de *monitoreo* y *mecanismos* de diagnóstico de actividades indebidas, con la finalidad de detectar las irregularidades tan pronto como sea posible y tomar las medidas requeridas para solventar la situación y prevenir que ocurra de nuevo...”

Finalmente, en el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), se establece que el control interno permite: "... ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdida de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como públicas..." (*Andrade, 2005*).

#### **2.2.3.2 Objetivos**

"Las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto, los objetivos de las Normas de Control Interno son:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma.

- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades

### **2.2.3.3 Marco Conceptual de la estructura de Control Interno**

“Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos

- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo, o por una misión u objetivo encargado y aceptado” (NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO, 2006)

#### **2.2.3.4 Importancia y beneficios del control interno**

“El Control Interno es importante para las entidades públicas porque a través de su incorporación y aplicación adecuada en los Sistemas Administrativos y Operativos, asegura de “manera razonable” el logro de los objetivos institucionales.

Este proceso es muy importante porque a través de la identificación, detección y comprobación de la existencia de errores y/o irregularidades, se permite tomar acciones

para corregir las desviaciones detectadas y mejorar la gestión.

El implantar controles internos, beneficia a la entidad, asegurando razonablemente que los servicios prestados o bienes producidos, estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios.

El control es de vital importancia dado que está en todo lo que la entidad requiera mejorar y/o proteger, para una eficiente gestión (objetos, personas, y actos)”

#### **2.2.3.5 Organización del Sistema de Control Interno**

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes, que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

#### **2.2.3.6 Normas Generales de Control Interno**

El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes

de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión.

**2.2.3.6.1 Norma general para el componente: el Ambiente de control**

El componente ambiente de control, define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

**2.2.3.6.2 Norma general para el componente: Evaluación de riesgos**

El componente evaluación de riesgos, abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o

análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

**2.2.3.6.3 Norma general para el componente:  
Actividades de control gerencial**

El componente actividades de control gerencial, comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

**2.2.3.6.4 Norma general para el componente:  
Información y Comunicación**

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.

#### **2.2.3.6.5 Norma general para el componente: Supervisión**

El sistema de control interno, debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, confines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

### **2.3 Definición de Términos**

#### **Atribución**

Facultad conferida expresamente a quien ejerce un cargo para resolver o tomar decisión sobre cualquier acto administrativo y de administración dentro de su competencia y en el ejercicio de sus funciones.

### **Capacidad de atención y servicios**

Aquí se incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios públicos, así como con la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos claves de la organización vinculados a la atención del público usuario. Se debe considerar las capacidades de atención de trámites, y prestación de servicios públicos así como las capacidades de mejora de los procesos.

### **Capacidad de Desarrollar Institucionalidad**

Capacidades de comprometer la voluntad y la acción de las personas y organizaciones de la Sociedad en el ámbito territorial, para trabajar en conjunto por su desarrollo integral, promoviendo consensos y cohesión. Tiene importancia, la constitución y desarrollo de la institucionalidad, y de las organizacionales y sistemas de interacción y cooperación social, coadyuvando a fortalecer, e incluso, a crear capital social. Capacidades para establecer una conducción capaz de procesar conflictos, identificar y articular intereses y establecer alianzas con elementos de las organizaciones y la sociedad civil.

### **Capacidad de formular planes, proyectos y asegurar su financiamiento**

Capacidades para proyectarse al futuro y ejecutar en el presente. Incluye la formulación de planes, proyectos, gestión del presupuesto,

financiamiento de proyectos, capacidad de gasto, obtención de recursos externos que pueden ser movilizados, capacidad de generación de recursos propios, etc.

### **Capacidad de gobierno y gerencia**

Todo aquello que tenga que ver con los niveles, experiencia y potencial de las autoridades políticas y de la gerencia pública. Capacidades de dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control, etc. Los aspectos relacionados con las capacidades para el cumplimiento de los fines de gobierno, la supervisión y regulación en los ámbitos políticos asignados, la implementación estratégica orientada al cumplimiento de las facultades institucionales, etc. previstas en el CAP, de acuerdo con la naturaleza de las funciones y nivel de responsabilidad que ameritan el cumplimiento de requisitos y calificaciones para su cobertura.

### **Cargo**

Se denomina cargo a la Célula Básica de una organización caracterizada por un conjunto de tareas dirigidas al logro de un objetivo. El desempeño del cargo exige el empleo de una persona, la que debe tener un mínimo de calificaciones de acuerdo con el tipo de funciones y atribuciones del cargo.

### **Cuadro de Asignación de Personal (CAP)**

Documento de gestión que contiene los cargos clasificados en base a la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones(ROF) y a los objetivos y metas establecidos en su Plan Estratégico.

### **Debilidades**

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que presenta una entidad y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social.

### **Diagnóstico Situacional.**

Es un proceso de construcción de conocimiento estructurado, reflexivo y crítico que tiene como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformarlos hechos de un determinado proceso o situación social. Se refiere al análisis de datos pasados, presentes y proyección al futuro para el proceso de la planeación estratégica.

### **Enfoque de competencias.**

Es aquel que estudia los comportamientos observables de las personas y prácticas de los colectivos institucionales que realizan su trabajo con eficacia y eficiencia. El enfoque de competencias, al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona,

facilita el empleo de las capacidades con las que contamos, los recursos de los que disponemos. Son los aspectos en los cuales somos fuertes. Las fortalezas son las capacidades humanas y materiales, con las que cuenta el gobierno local, para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y cumplir con sus objetivos.

El análisis de nuestras fortalezas nos lleva a determinar objetivos de aprovechamiento de nuestras potencialidades.

### **Función**

Conjunto de acciones afines y coordinadas que corresponde realizar a la entidad, sus órganos y unidades orgánicas para alcanzar sus objetivos.

### **Gestión de Personal**

Es un proceso que consiste en la realización de actividades encaminadas al desarrollo de las personas en el marco de los fines y objetivos de una organización. Comprende un conjunto de procesos técnicos que buscan generar valor para los usuarios a través del apropiado trabajo de las personas.

### **Indicadores**

Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la que un determinado objetivo ha sido apropiadamente cumplido.

## **Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

## **Asignación de Personal**

Es un resultado cuantificable que queremos alcanzar en un periodo de tiempo. Comprende: Qué queremos hacer. Cuánto debemos hacer. En qué tiempo lo debemos hacer. De ser posible de que calidad esperamos el resultado.

## **Objetivos**

Un objetivo se refiere a un resultado generalmente cualitativo que se desea o necesita lograr, dentro de un período de tiempo específico. Es un valor aspirado dentro de una organización. Representa, un despliegue, una parte específica de un propósito fundamental (en nuestro caso la visión) y define de forma concreta a éste o una parte del mismo. Los objetivos son expresados en términos cualitativos. Los objetivos deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

### **Priorización de Metas**

Es el proceso de selección de las Metas a través de criterios, que nos permiten identificar aquellas que son más críticas o de mayor importancia.

### **Plan de Desarrollo de Capacidades**

Documento que se orienta a asegurar que el Gobierno Local, prevea acciones para fortalecer las capacidades institucionales y de gestión relacionadas con las funciones.

### **Plaza**

Es la dotación presupuestal que se considera para las remuneraciones de personal permanente o eventual. La plaza debidamente prevista en el presupuesto institucional, permite habilitar los cargos contemplados en el CAP. Las plazas se encuentran consideradas en el presupuesto analítico de personal

### **Procedimiento**

Secuencia de acciones y actividades concatenadas entre sí, que ordenadas, en forma lógica, permiten cumplir un fin u objetivo específico predeterminado. El procedimiento tiene un inicio, desarrolla un conjunto de actividades, y tiene un término o resultado. En un procedimiento cada acción o actividad se justifica en la medida que aporta "valor agregado"

en el servicio o producto final, que se debe entregar a los clientes o usuarios.

### **Procedimiento Administrativo**

Conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

### **Reglamento de Organización y Funciones**

Documento técnico normativo de gestión institucional que establece:

- La estructura orgánica de la entidad.
- Las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.
- Las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda.

### **INTOSAI**

International Organization of Supreme Audit Institutions, Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación aplicada. De acuerdo a la clasificación que siguen **Ander – Egg, 1990 y Bunge**, este tipo de estudios, aunque “depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos”, se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. En ese sentido, como señala **Ander – Egg, 1990** “la investigación aplicada busca el conocer para actuar, para construir, para modificar”.

Por otro lado, de acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica como investigación de tipo correlacional. Según **Hernández Sampieri**, este tipo de estudios se plantea como una alternativa a los estudios descriptivos y explicativos en tanto va más allá de la simple descripción de las variables, pero no alcanza el nivel de profundización en la determinación de relaciones causales entre las variables, nivel que caracteriza a los estudios explicativos.

### **3.1.2 Diseño de la Investigación**

Para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño no experimental, transeccional, correlacional, Responde a los diseños no experimentales, porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad. Responde a los estudios transeccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo. Y responde a los estudios correlacionales, ya que procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables.

## **3.2. Población y muestra**

### **3.2.1. Población**

La población para el presente estuvo constituida por los servidores administrativos (funcionarios, técnicos, asistentes, etc.) en ocho áreas de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, siendo un total de 50 trabajadores.

### **3.2.2. Muestra**

El presente trabajo de investigación fue dirigido a las unidades que componen los órganos de apoyo y asesoramiento, puesto que éstas tienen incidencia directa en el conocimiento de estos temas,

en consecuencia, se consideraron a todos los servidores de estas áreas de de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

**Cuadro 1:**

Relación de áreas y N° de servidores involucrados en el estudio

<b>Áreas</b>	<b>N° de Servidores</b>
Gerencia Administración	03
Planeamiento	05
Personal	10
Asesoría Jurídica	04
Secretaría General	02
Logística	12
Contabilidad	07
Tesorería	07
<b>Total</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Operacionalización de variables

**Cuadro 2:**

Operacionalización de variables

Variable	Definición Operacional	Naturaleza de la Variable	Nivel de medición	Indicadores
<b>Independiente:</b>  <b>Sistema de Racionalización</b>	<p>El Sistema de Racionalización es el conjunto de elementos coherentemente relacionado, cuyos métodos, técnicas y procedimientos empleados en los procesos técnicos de racionalización administrativa, permiten proponer modelos de solución a los problemas relacionados con la estructura, los procesos y el funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas, con la finalidad del aumento de la eficiencia y reducción de los costos por medio de economías en el uso de los recursos. Implica organizar disponer el trabajo o la producción (o parte de ella) con la finalidad de reducir los costos y aumentar el rendimiento.</p>	Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas del Sistema de racionalización.</li> <li>- Los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF)</li> <li>- Los procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)</li> <li>- Los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal (CAP)</li> <li>- La capacitación al personal</li> </ul>
<b>Dependiente</b>  <b>Gestión Administrativa</b>	<p>La Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que se realizan en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.</p>	Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia del cumplimiento de objetivos institucionales.</li> <li>- Eficacia del cumplimiento de objetivos institucionales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas**

##### **a) Encuesta**

La encuesta se aplicó a los servidores de 8 áreas de apoyo y asesoramiento administrativas de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, a cerca del Sistema de Racionalización y su influencia en la Gestión Administrativa.

##### **b) Análisis Documental**

Se realizó el análisis documental para evaluar el Sistema de Racionalización de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

#### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

##### **3.4.2.1 Cuestionario**

Se aplicó un instrumento dirigido a los servidores y funcionarios, quienes aportaron datos sobre el Sistema de Racionalización de la Municipalidad Distrital de Ilabaya. Para cada variable, se diseñó un conjunto de preguntas de tipo selección múltiple, los cuales se organizaron sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitó la comprensión del encuestado y la labor del encuestador.

### 3.4.2.2 Ficha de Recolección de datos

Se realizó una ficha de recolección de datos para evaluar el Sistema de Racionalización y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

### Cuestionario para evaluar el Sistema de Racionalización

#### FICHA TÉCNICA

Autor	: CPC. WILLIAM ABRAHAM TICONA HUAMAN
Procedencia	: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna
Año	: 2010
Tiempo de administración	: 30 minutos
Ámbito de aplicación	: Servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.
Tipo de instrumento	: Cuestionario estructurado con escalamiento tipo Likert
Método de validación	: Validez de contenido (mediante juicio de expertos)
Confiabilidad	: 0, 820 (Coeficiente Alfa Crombach)

### 3.5. Procesamiento y Análisis de datos

#### 3.5.1. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

**El soporte informático SPSS 19Edition**, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;

**Excel**, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos. Las acciones específicas en las que se utilizaron los programas mencionados son las siguientes:

En lo que respecta a Excel, registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemático de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Elaboración de los gráficos circulares que acompañan los cuadros que se elaboran para describir las variables. Estos

gráficos permitieron visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

Las tablas y gráficos elaborados en Excel, fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

**En cuanto al SPSS 19Edition.**

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado ( $X^2$ ) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

### **3.5.2. Análisis de datos**

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

**En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizó:**

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos

procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

- Tablas de contingencia. Se utilizaron este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

**En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó:**

Prueba Chi ( $\chi^2$ ). Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso de que la probabilidad de que la relación sea producto del azar sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba. En este sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del p – valor. Esto es: si p-valores mayor que alfa ( $\alpha$ ), entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación entre las variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, para efectos del estudio, se asume que las variables están relacionadas entre sí. La prueba se ha efectuado mediante los procedimientos de Pearson y máxima verosimilitud o razón de verosimilitud.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Presentación

Este capítulo tiene como finalidad presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación, la misma que es la siguiente:

“El Sistema de Racionalización influye significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010”

#### 4.2. Análisis Estadístico

##### 4.2.1 Planteamiento del Análisis Estadístico

###### a. Antes del tratamiento

Para la recolección de datos se hizo previamente la validez y la confiabilidad del instrumento.

En el caso de la validez, se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido por parte de los expertos. Luego se realizó el análisis de los ítems del cuestionario, haciendo uso del modelo estadístico chi cuadrado( $\chi^2$ ) y, al realizar, una serie de procesos que

implica el método empleado, se llegó a considerar los resultados del anexo N° 01 a un nivel de significación del 0.05.

En el caso de la confiabilidad se usó el método de consistencia interna Alfa Cronbach, obteniéndose el valor de 0.820 tal como se señala en el anexo N° 01. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

**b. Después del tratamiento**

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 50 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

A continuación se presenta el Análisis de los Resultados en las siguientes tablas y gráficos.

**4.3. Análisis de los resultados**

**Indicador: Políticas del Sistema de Racionalización**

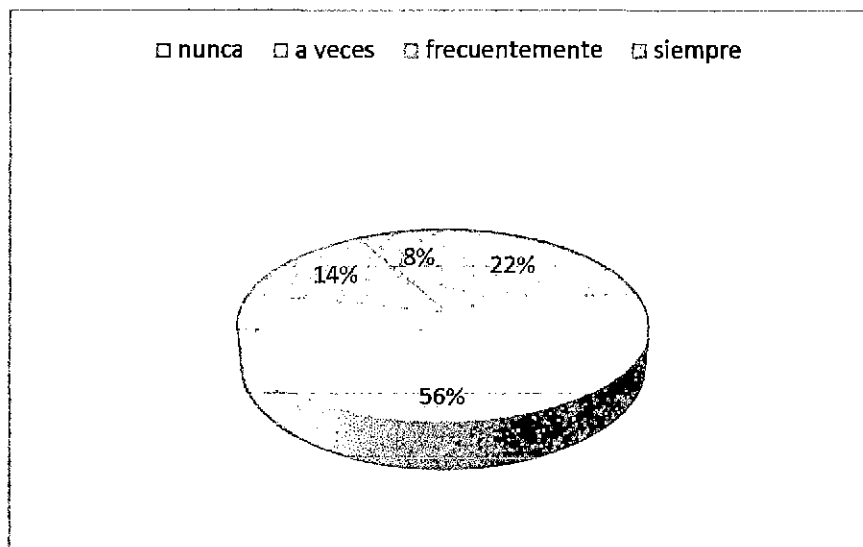
1. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de racionalización son claras y difundidas convenientemente?

**Cuadro 3:**

Grado de Difusión de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	11	22,0	22,0
a veces	28	56,0	78,0
frecuentemente	7	14,0	92,0
siempre	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 3

**Figura 1:**

Grado de Difusión de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 56% de este conjunto, consideran que a veces las políticas orientadas al Sistema de racionalización son claras y difundidas convenientemente. Asimismo, 11 servidores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 22% del grupo, considera que nunca las políticas orientadas al Sistema de racionalización son claras y difundidas convenientemente. En otras palabras, el conjunto de los servidores que se distribuyen en estas dos categorías representan el 78% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si las políticas orientadas al Sistema de Racionalización son claras y difundidas convenientemente.

En contraste, sólo 7 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 14% de este grupo, considera que frecuentemente las políticas orientadas al Sistema de racionalización son claras y difundidas convenientemente, mientras que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

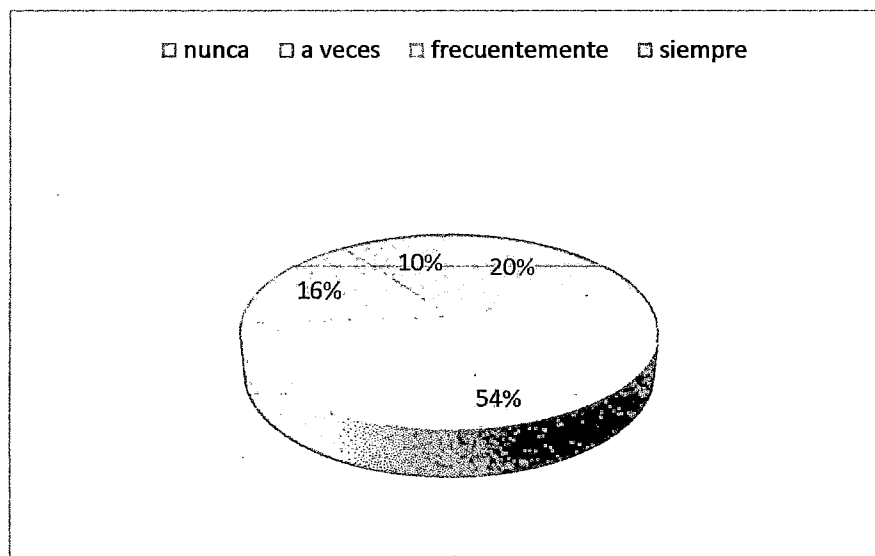
2. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad?

**Cuadro 4:**

Grado de relación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización con los objetivos y fines de la entidad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	10	20,0	20,0
a veces	27	54,0	74,0
frecuentemente	8	16,0	90,0
siempre	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 4

**Figura 2:**

Grado de relación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización con los objetivos y fines de la entidad

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que a veces las políticas orientadas al Sistema de Racionalización guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad. Asimismo, 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 20% del grupo, considera que nunca las políticas orientadas al Sistema de Racionalización guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 74% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si las políticas orientadas al Sistema de Racionalización guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad.

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 16% de este grupo, considera que frecuentemente las políticas orientadas al Sistema de Racionalización guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

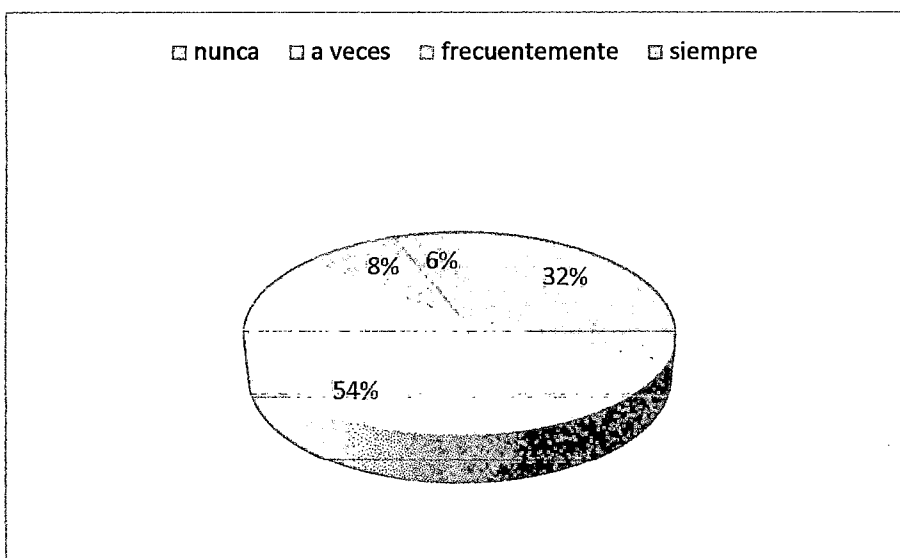
3. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización incrementan la efectividad de la institución?

**Cuadro 5:**

Grado de influencia de las políticas del Sistema de Racionalización en el incremento de la efectividad de la institución

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	16	32,0	32,0
a veces	27	54,0	86,0
frecuentemente	4	8,0	94,0
siempre	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Cuadro 5

**Figura 3:**

Grado de influencia de las políticas del Sistema de Racionalización en el incremento de la efectividad de la institución

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que a veces las políticas orientadas al Sistema de Racionalización incrementan la efectividad de la institución. Asimismo, 16 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 32% del grupo, considera que nunca las políticas orientadas al Sistema de Racionalización incrementan la efectividad de la institución. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 86% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si las políticas orientadas al Sistema de Racionalización incrementan la efectividad de la institución.

En contraste, sólo 4 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 8% de este grupo, considera que frecuentemente las políticas orientadas al Sistema de Racionalización incrementan la efectividad de la institución, mientras que sólo 3 servidores administrativos, que representan apenas el 6% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

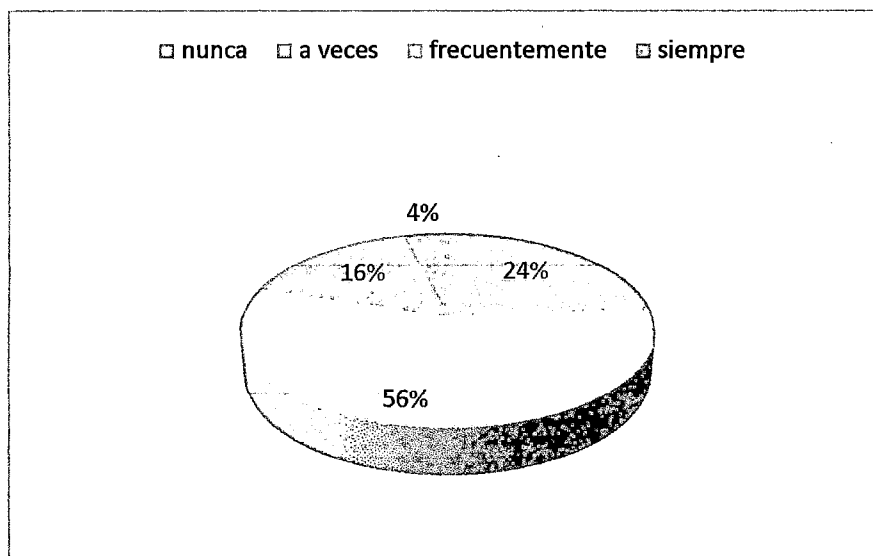
4. ¿Considera usted que las políticas orientada al Sistema de Racionalización alcanzan un alto grado de aceptación?.

**Cuadro 6:**

Grado de aceptación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización entre los servidores de la entidad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	12	24,0	24,0
a veces	28	56,0	80,0
frecuentemente	8	16,0	96,0
siempre	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 6

**Figura 4:**

Grado de aceptación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización entre los servidores de la entidad

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 56% de este conjunto, consideran que a veces las políticas orientadas al Sistema de Racionalización alcanzan un alto grado de aceptación. Asimismo, 12 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 24% del grupo, considera que nunca las políticas orientada al Sistema de Racionalización alcanzan un alto grado de aceptación. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 80% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si las políticas orientadas al Sistema de Racionalización alcanzan un alto grado de aceptación.

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 16% de este grupo, considera que frecuentemente las políticas orientada al Sistema de Racionalización alcanzan un alto grado de aceptación, mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 4% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

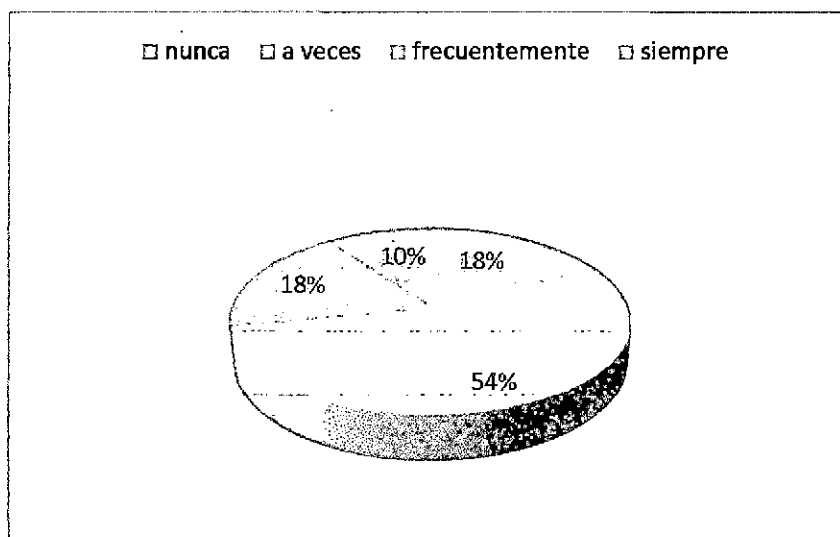
5. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización son frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo?.

**Cuadro 7:**

Grado de revisión y evaluación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	9	18,0	18,0
a veces	27	54,0	72,0
frecuentemente	9	18,0	90,0
siempre	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 7

**Figura 5:**

Grado de revisión y evaluación de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que a veces las políticas orientadas al Sistema de Racionalización son frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo. Asimismo, 9 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 18% del grupo, considera que nunca las políticas orientadas al Sistema de Racionalización son frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 72% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si las políticas orientadas al Sistema de Racionalización son frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo.

En contraste, sólo 9 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 18% de este grupo, considera que frecuentemente las políticas orientadas al Sistema de Racionalización son frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo, mientras que sólo 5 servidores

administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

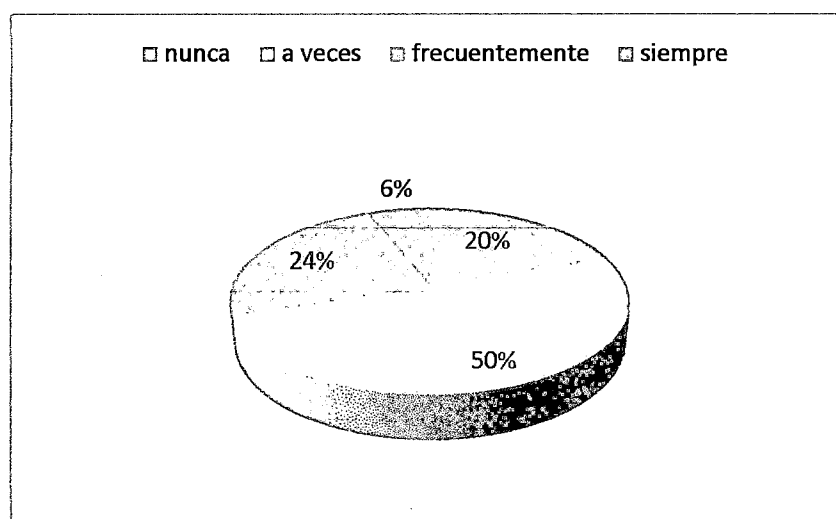
6. ¿Considera que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización, minimizan los costos de operación de las unidades orgánicas?

**Cuadro 8:**

Percepción de ahorro de los costos de operación por parte de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	10	20,0	20,0
a veces	25	50,0	70,0
frecuentemente	12	24,0	94,0
siempre	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 8

**Figura 6:**

Percepción de ahorro de los costos de operación por parte de las políticas orientadas al Sistema de Racionalización

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 25 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 50% de este conjunto, consideran que a veces las políticas orientadas al Sistema de Racionalización, minimizan los costos de operación de las unidades orgánicas. Asimismo, 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 20% del grupo, considera que nunca las políticas orientadas al Sistema de Racionalización, minimizan los costos de operación de las dependencias y entidades. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si las políticas orientadas al Sistema de Racionalización, minimizan los costos de operación de las dependencias y entidades.

En contraste, sólo 12 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 24% de este grupo, considera que frecuentemente las políticas orientadas al Sistema de Racionalización, minimizan los costos de operación de las dependencias y entidades, mientras que sólo 3 servidores administrativos, que representan apenas el 6% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

**Indicador:** Procedimientos para la elaboración del Reglamento Organización y Funciones (ROF)

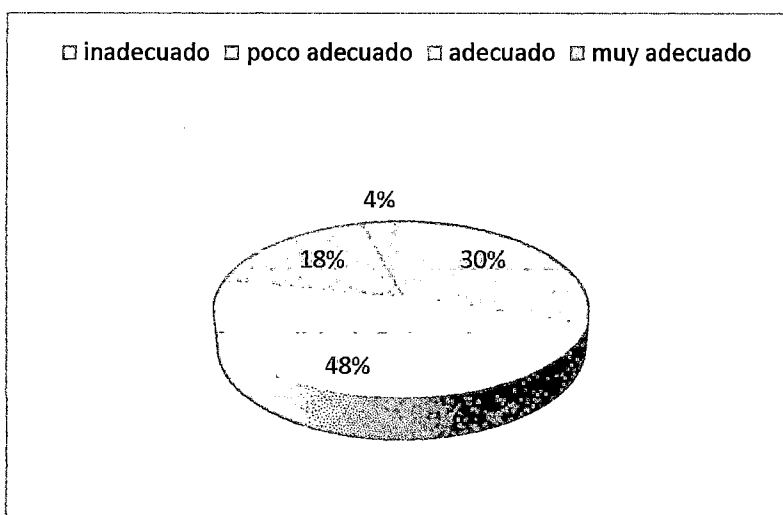
7. ¿Cómo considera usted los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad?

**Cuadro 9:**

Percepción nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	15	30,0	30,0
poco adecuado	24	48,0	78,0
adecuado	9	18,0	96,0
muy adecuado	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 9

**Figura 7:**

Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 24 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 48% de este conjunto, consideran que son poco adecuados los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad. Asimismo, 15 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 30% del grupo, considera que los procedimientos son inadecuados para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 78% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad.

En contraste, sólo 9 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 18% de este grupo, considera que los procedimientos son adecuados para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad, mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 4% del conjunto, juzga que es muy adecuado tal situación.

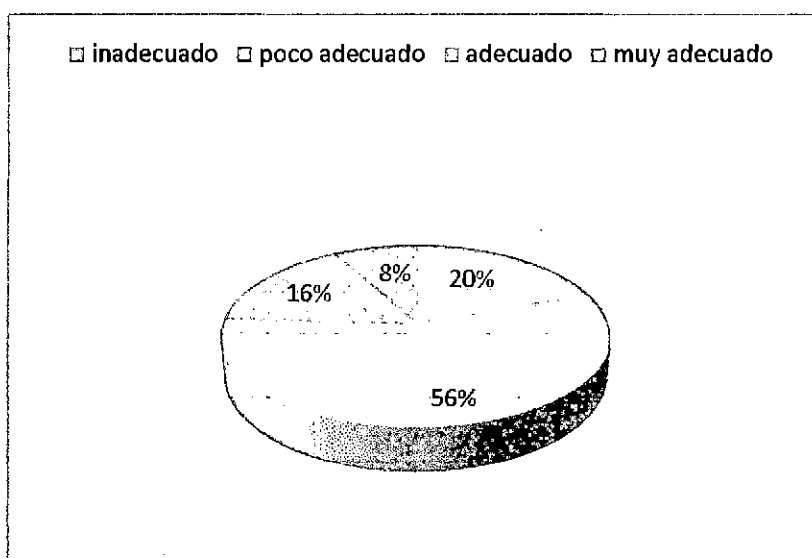
8. ¿Cómo considera usted el procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF)?

**Cuadro 10 :**

Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	10	20,0	20,0
poco adecuado	28	56,0	76,0
adecuado	8	16,0	92,0
muy adecuado	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 10

**Figura 8:**

Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 56% de este conjunto, consideran que el procedimiento es poco adecuado para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Asimismo, 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 20% del grupo, considera que los procedimientos son inadecuados para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 16% de este grupo, considera que es adecuado los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad, mientras que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 8% del conjunto, juzga que es muy adecuado tal situación.

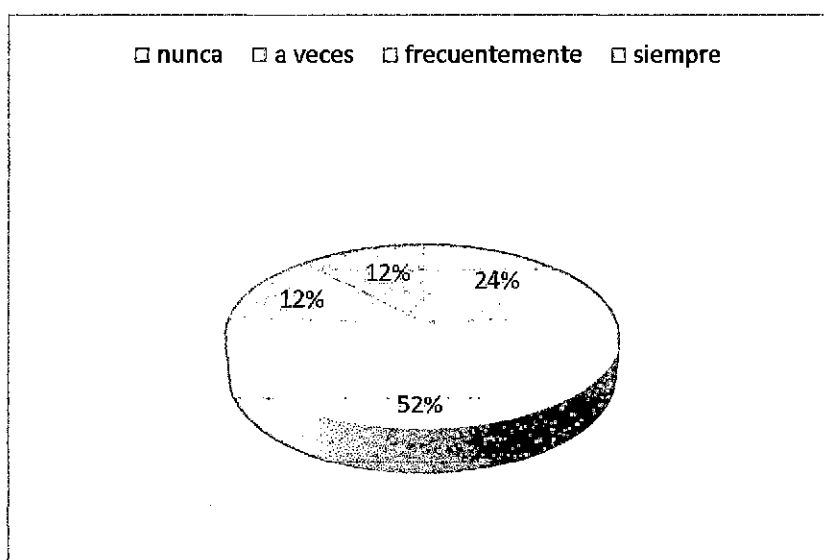
9. ¿Considera usted que el Reglamento de Organización y Funciones se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente?

**Cuadro 11 :**

Opinión de nivel actualización y evaluación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	12	24,0	24,0
a veces	28	52,0	76,0
frecuentemente	6	12,0	88,0
siempre	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 11

**Figura 9:**

Opinión de nivel actualización y evaluación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 26 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 52% de este conjunto, consideran que a veces el Reglamento de Organización y Funciones se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente. Asimismo, 12 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 24% del grupo, considera que nunca el Reglamento de Organización y Funciones se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el Reglamento de Organización y Funciones se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente.

En contraste, sólo 6 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 12% de este grupo, considera que frecuentemente el Reglamento de Organización y Funciones se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente, mientras que sólo 6 servidores administrativos, que representan apenas el 12% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

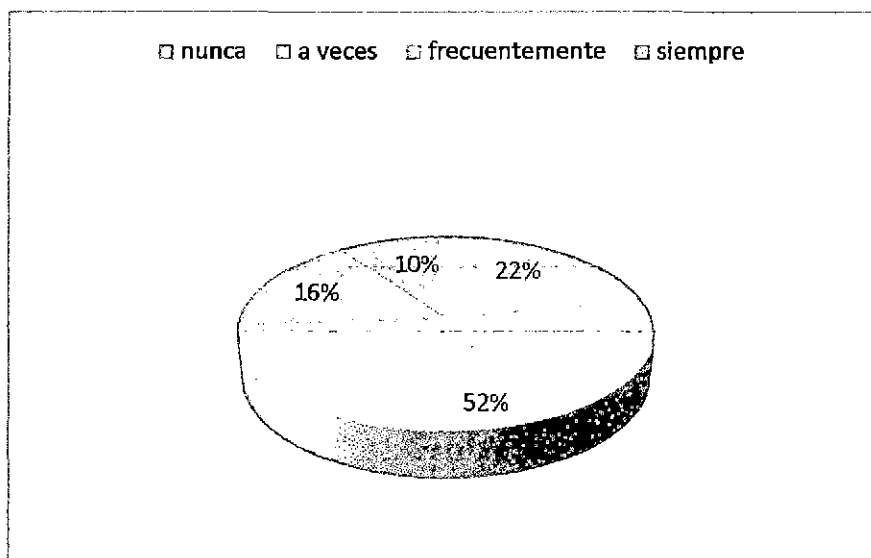
10. ¿Usted considera que el contenido del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente?

**Cuadro 12:**

Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Reglamento de Organización y Funciones con la normatividad vigente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	11	22,0	22,0
a veces	26	52,0	74,0
frecuentemente	8	16,0	90,0
siempre	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 12

**Figura 10:**

Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Reglamento de Organización y Funciones con la normatividad vigente

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 26 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 52% de este conjunto, consideran que a veces el contenido del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente. Asimismo, 11 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 22% del grupo, considera que nunca el contenido del ROF, está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 74% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el contenido del ROF está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente.

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 16% de este grupo, considera que frecuentemente el contenido del ROF está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

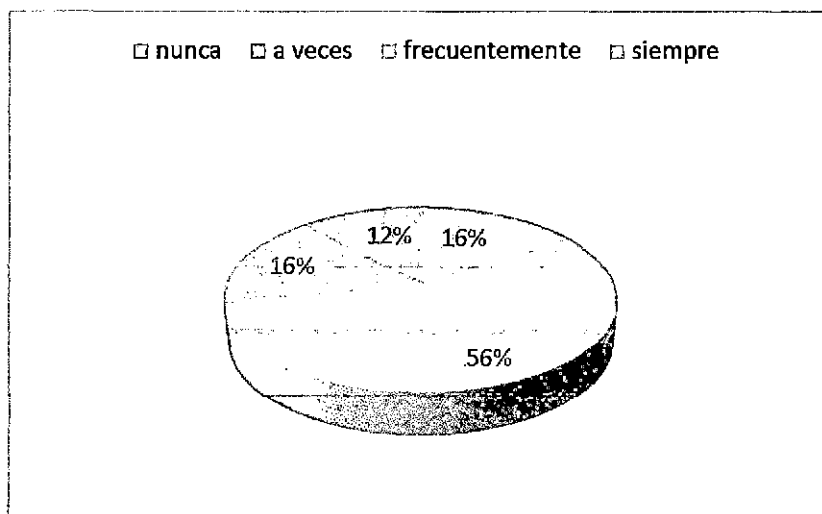
11. ¿Considera usted que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad optimiza las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda?

**Cuadro 13 :**

Percepción de nivel de optimización de las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades por parte del ROF de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	8	16,0	16,0
a veces	28	56,0	72,0
frecuentemente	8	16,0	88,0
siempre	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 13

**Figura 11:**

Percepción de nivel de optimización de las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades por parte del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya (MDI), que representan el 56% de este conjunto, consideran que a veces el ROF de su entidad, optimiza las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda. Asimismo, 8 servidores administrativos de la MDI, que representan el 16% del grupo, considera que nunca el ROF de su entidad, optimiza las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 72% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos, en relación a que si el ROF de su entidad optimiza las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda.

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la MDI, que conforman 16% de este grupo, considera que frecuentemente el ROF de su entidad, optimiza las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda, mientras que sólo 6 servidores administrativos, que representan apenas el 12% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

**Indicador:** Procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)

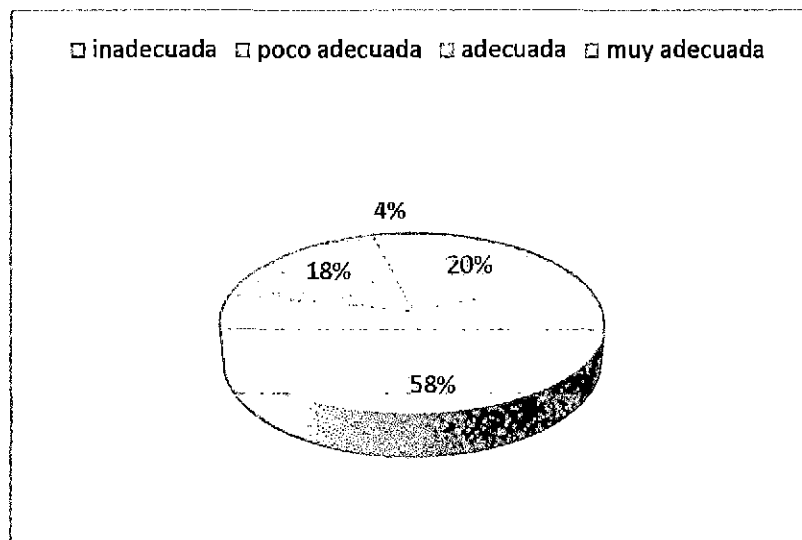
12. ¿Cómo considera usted los procedimientos para la elaboración del Manual de organización y Funciones MOF, de su entidad?

**Cuadro 14:**

Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del MOF de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuada	10	20,0	20,0
poco adecuada	29	58,0	78,0
adecuada	9	18,0	96,0
muy adecuada	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 14

**Figura 12:**

Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del MOF de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 29 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 58% de este conjunto, consideran que son poco adecuados los procedimientos para la elaboración del Manual de organización y Funciones MOF de su entidad. Asimismo, 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 20% del grupo, considera que es inadecuado los procedimientos para la elaboración del Manual de organización y Funciones MOF, de su entidad. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías, representan el 78% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si los procedimientos para la elaboración del Manual de organización y Funciones MOF de su entidad.

En contraste, sólo 9 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 18% de este grupo, considera que es adecuado los procedimientos para la elaboración del Manual de organización y Funciones MOF, de su entidad, mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 4% del conjunto, juzga que es muy adecuado tal situación.

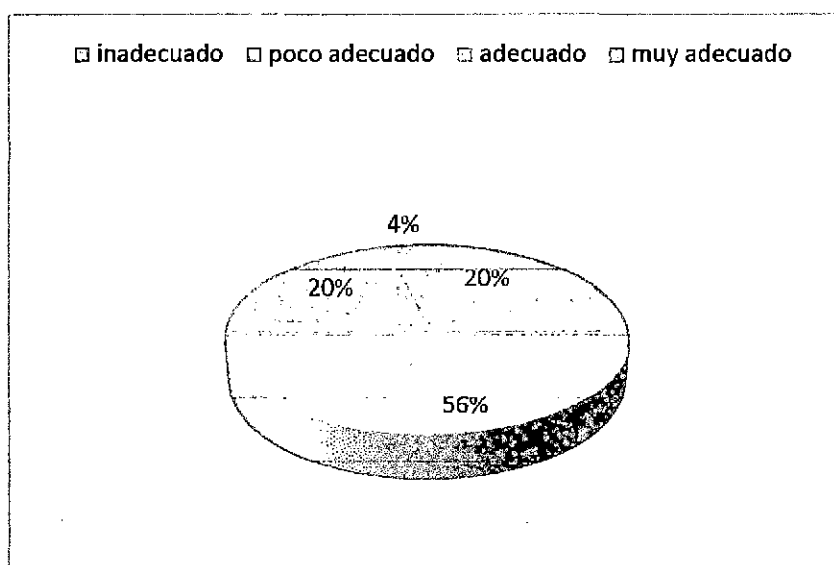
13. ¿Cómo considera usted el procedimiento para la aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF)

**Cuadro 15:**

Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	10	20,0	20,0
poco adecuado	28	56,0	76,0
adecuado	10	20,0	96,0
muy adecuado	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 15

**Figura 13:**

Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 56% de este conjunto, consideran que es poco adecuado el procedimiento para la aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF). Asimismo, 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 20% del grupo, considera que es inadecuado el procedimiento para la aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF). En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías, representan el 76% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación al procedimiento para la aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF).

En contraste, sólo 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 20% de este grupo, considera que es adecuado el procedimiento para la aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF), mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 4% del conjunto, juzga que es muy adecuada tal situación.

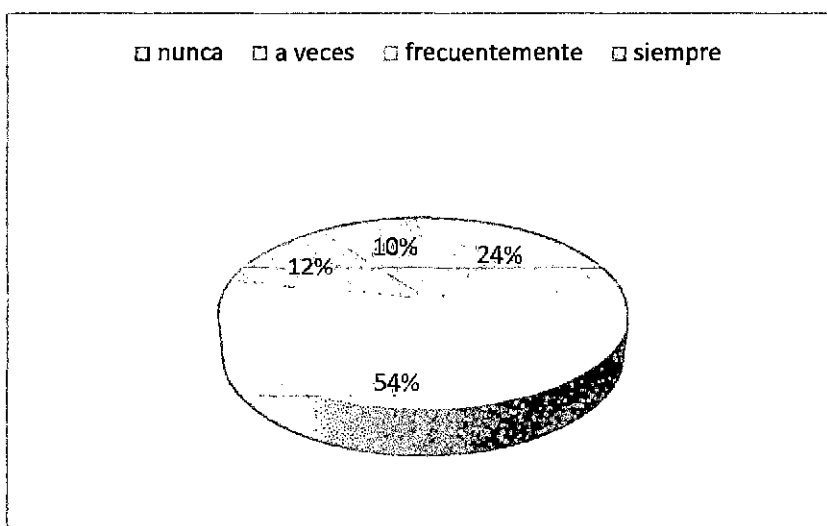
14. ¿Considera usted que el Manual de Organización y Funciones se evalúa una vez al año, según normatividad vigente?

**Cuadro 16:**

Opinión de nivel evaluación del Manual de Organización y Funciones de la MDI.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	12	24,0	24,0
a veces	27	54,0	78,0
frecuentemente	6	12,0	90,0
siempre	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 16

**Figura 14:**

Opinión de nivel evaluación del Manual de Organización y Funciones de la MDI.

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que a veces el Manual de Organización y Funciones se evalúa una vez al año, según buenas prácticas de la SGP normatividad vigente. Asimismo, 12 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 24% del grupo, considera que nunca el Manual de Organización y Funciones se evalúa una vez al año, según normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 78% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el Manual de Organización y Funciones se evalúa una vez al año, según normatividad vigente.

En contraste, sólo 6 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 12% de este grupo, considera que frecuentemente el Manual de Organización y Funciones se evalúa una vez al año, según normatividad vigente, mientras que sólo 5 servidores administrativos, que representan apenas el 10% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

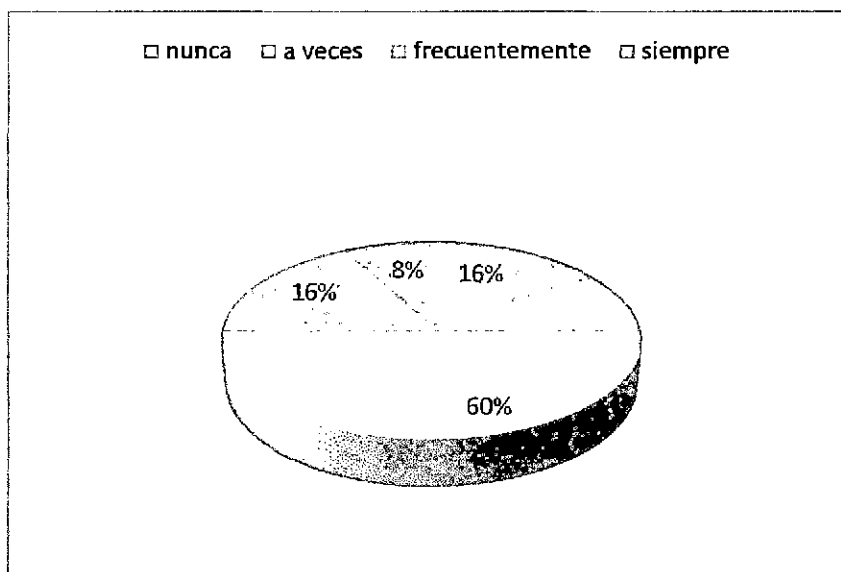
15. ¿Usted considera que el contenido del Manual de Organización y Funciones (MOF) está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente?

**Cuadro 17:**

Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Manual de Organización y Funciones con la normatividad vigente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	8	16,0	16,0
a veces	30	60,0	76,0
frecuentemente	8	16,0	92,0
siempre	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 17

**Figura 15 :**

Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Manual de Organización y Funciones con la normatividad vigente

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 30 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya (MDI), que representan el 60% de este conjunto, consideran que a veces el contenido del MOF está, en su integridad, de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente. Asimismo, 8 servidores administrativos de la MDI, que representan el 16% del grupo, considera que nunca el contenido del Manual de Organización y Funciones está, en su integridad, de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el contenido del Manual de Organización y Funciones está, en su integridad, de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente.

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la MDI, que conforman 16% de este grupo, considera que frecuentemente el contenido del Manual de Organización y Funciones está, en su integridad, de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente, mientras que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

**Indicador :** Procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal (CAP)

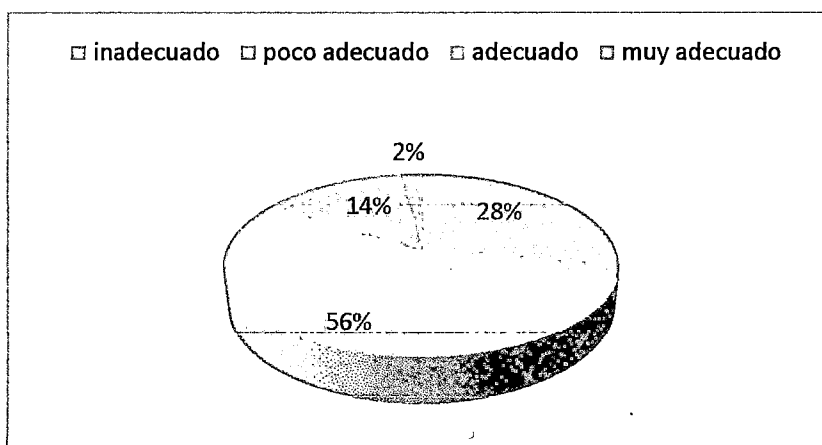
16. ¿Cómo considera usted los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal, de su entidad?

**Cuadro 18:**

Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	14	28,0	28,0
poco adecuado	28	56,0	84,0
adecuado	7	14,0	98,0
muy adecuado	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 18

**Figura 16 :**

Percepción del nivel de efectividad de los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 28 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 56% de este conjunto, consideran que son poco adecuados los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal, de su entidad. Asimismo, 14 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 28% del grupo, considera que son inadecuados los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal de su entidad. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 84% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal de su entidad.

En contraste, sólo 7 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 14% de este grupo, considera que es adecuado los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal, de su entidad, mientras que sólo 1 servidor administrativo, que representan apenas el 2% del conjunto, juzga que es muy adecuado tal situación.

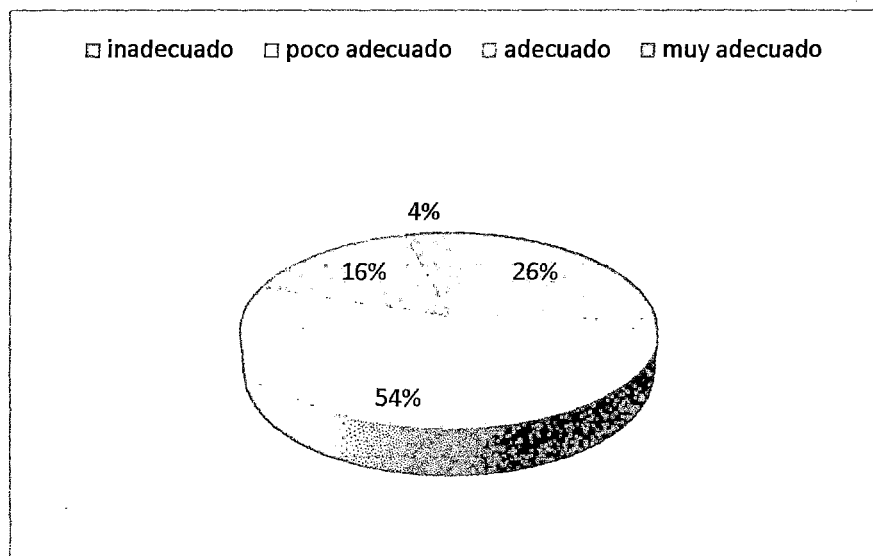
17. ¿Cómo considera usted el procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP)?

**Cuadro 19 :**

Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	13	26,0	26,0
poco adecuado	27	54,0	80,0
adecuado	8	16,0	96,0
muy adecuado	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 19

**Figura 17:**

Percepción del grado de efectividad del procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que el procedimiento es poco adecuado para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP). Asimismo, 13 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 26% del grupo, considera que es inadecuado el procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP). En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 54% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a el procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 16% de este grupo, considera que es adecuado el procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP), mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 4% del conjunto, juzga que es muy adecuado tal situación.

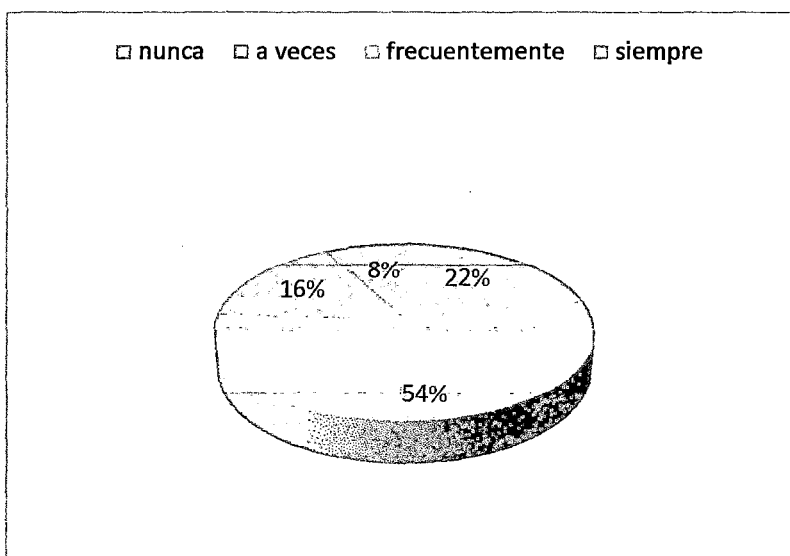
18. ¿Considera usted que el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente?

**Cuadro 20 :**

Opinión de nivel actualización y evaluación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	11	22,0	22,0
a veces	27	54,0	76,0
frecuentemente	8	16,0	92,0
siempre	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 20

**Figura 18 :**

Opinión de nivel actualización y evaluación del Cuadro de Asignación de Personal de la MDI.

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que a veces el Cuadro de Asignación de Personal se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente. Asimismo, 11 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 22% del grupo, considera que nunca el Cuadro de Asignación de Personal se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 76% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el Cuadro de Asignación de Personal se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente.

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 16% de este grupo, considera que frecuentemente el Cuadro de Asignación de Personal se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente, mientras que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

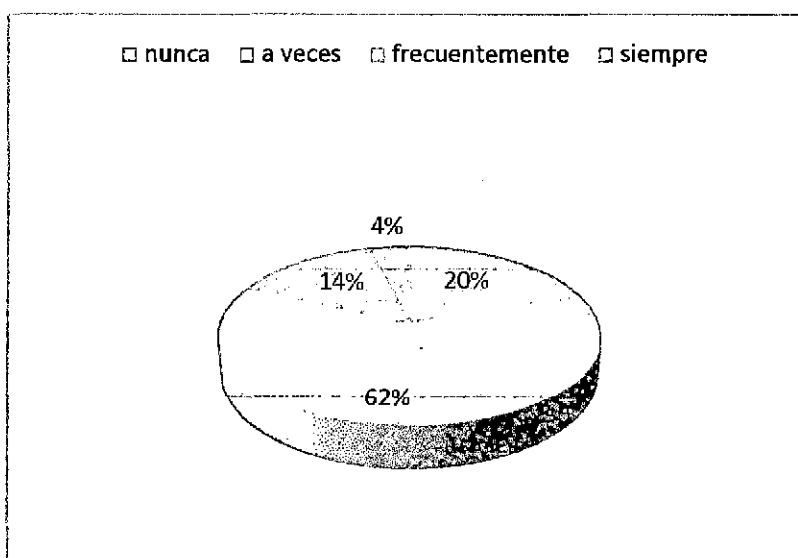
19. ¿Usted considera que el contenido del CAP está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente?

**Cuadro 21 :**

Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Cuadro de Asignación de Personal con la normatividad vigente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	10	20,0	20,0
a veces	31	62,0	82,0
frecuentemente	7	14,0	96,0
siempre	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 21

**Figura 19:**

Nivel de Percepción de concordancia del contenido del Cuadro de Asignación de Personal con la normatividad vigente

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 31 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 62% de este conjunto, consideran que a veces el contenido del CAP está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente. Asimismo, 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 20% del grupo, considera que nunca el contenido del CAP está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 82% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el contenido del CAP está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente.

En contraste, sólo 7 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 14% de este grupo, considera que frecuentemente el contenido del CAP está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente, mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 4% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

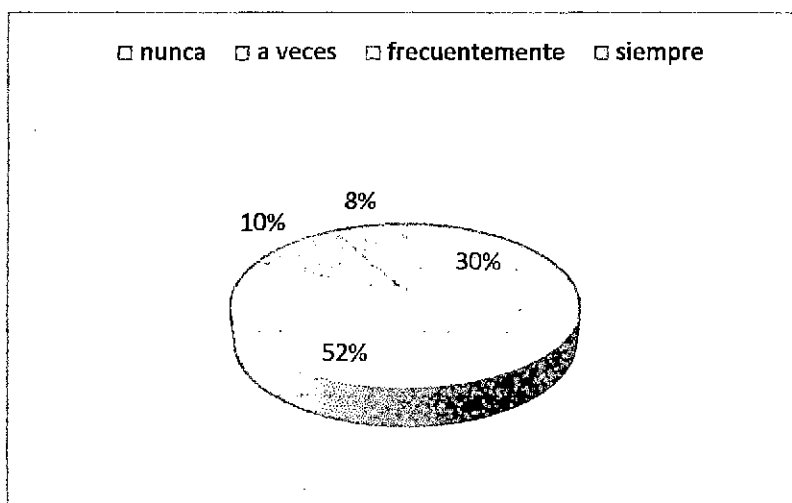
20. ¿Usted considera que el CAP garantiza coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional?

**Cuadro 22 :**

Nivel de percepción de coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional en función al Cuadro de Asignación de Personal de la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	15	30,0	30,0
a veces	26	52,0	82,0
frecuentemente	5	10,0	92,0
siempre	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 22

**Figura 20 :**

Nivel de percepción de coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional en función al Cuadro de Asignación de Personal de la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 26 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 52% de este conjunto, consideran que a veces el CAP garantiza coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional. Asimismo, 15 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 30% del grupo, considera que nunca el CAP garantiza coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 82% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si el CAP garantiza coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional.

En contraste, sólo 5 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 10% de este grupo, considera que frecuentemente el CAP garantiza coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional, mientras que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

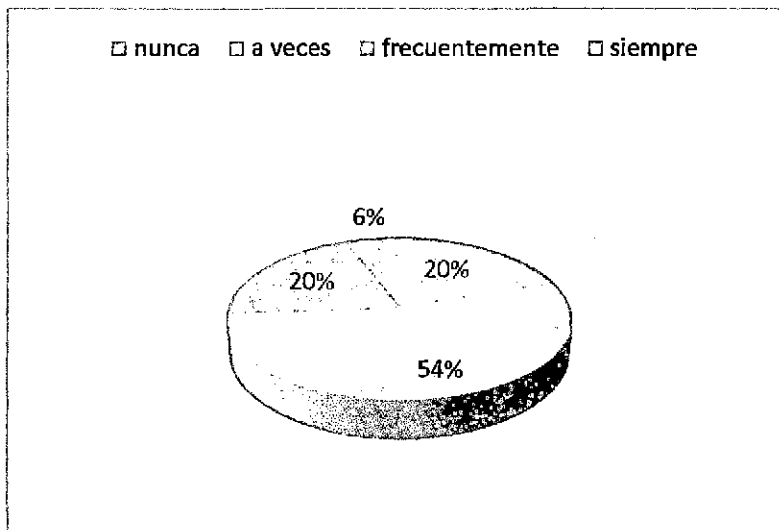
21. ¿Usted considera que cuando se realiza un reordenamiento de cargos en su entidad se realiza con objetividad?

**Cuadro 23 :**

Nivel de Percepción sobre la objetividad con la que se realiza el reordenamiento de los cargos en la MDI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	10	20,0	20,0
a veces	27	54,0	74,0
frecuentemente	10	20,0	94,0
siempre	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 23

**Figura 21 :**

Nivel de Percepción sobre la objetividad con la que se realiza el reordenamiento de los cargos en la MDI

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que a veces se realiza un reordenamiento de cargos en su entidad, con objetividad. Asimismo, 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 20% del grupo, considera que nunca se realiza un reordenamiento de cargos en su entidad con objetividad. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 54% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si se realiza un reordenamiento de cargos en su entidad con objetividad.

En contraste, sólo 10 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 20% de este grupo, considera que frecuentemente se realiza un reordenamiento de cargos en su entidad con objetividad, mientras que sólo 3 servidores administrativos, que representan apenas el 6% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

**Indicador: Capacitación del personal**

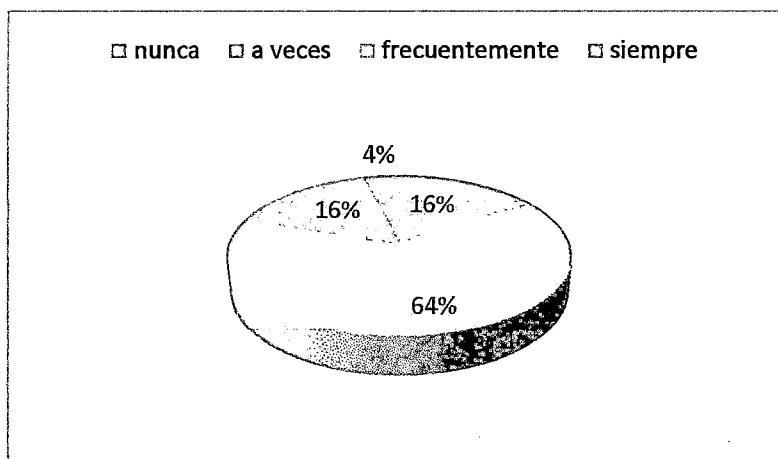
22. ¿Considera usted que su entidad realiza una eficiente capacitación del personal sobre el Sistema de Racionalización?

**Cuadro 24:**

Nivel de Percepción sobre la eficiencia de la capacitación al personal de la MDI sobre el Sistema de Racionalización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	8	16,0	16,0
a veces	32	64,0	80,0
frecuentemente	8	16,0	96,0
siempre	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 24

**Figura 22 :**

Nivel de Percepción sobre la eficiencia de la capacitación al personal de la MDI sobre el Sistema de Racionalización

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 32 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 64% de este conjunto, consideran que a veces su entidad realiza una eficiente capacitación del personal sobre el Sistema de Racionalización. Asimismo, 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 16% del grupo, considera que nunca su entidad realiza una eficiente capacitación del personal sobre el Sistema de Racionalización. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 64% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a que si su entidad realiza una eficiente capacitación del personal sobre el Sistema de Racionalización.

En contraste, sólo 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 16% de este grupo, considera que frecuentemente su entidad realiza una eficiente capacitación del personal sobre el Sistema de Racionalización, mientras que sólo 2 servidores administrativos, que representan apenas el 4% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

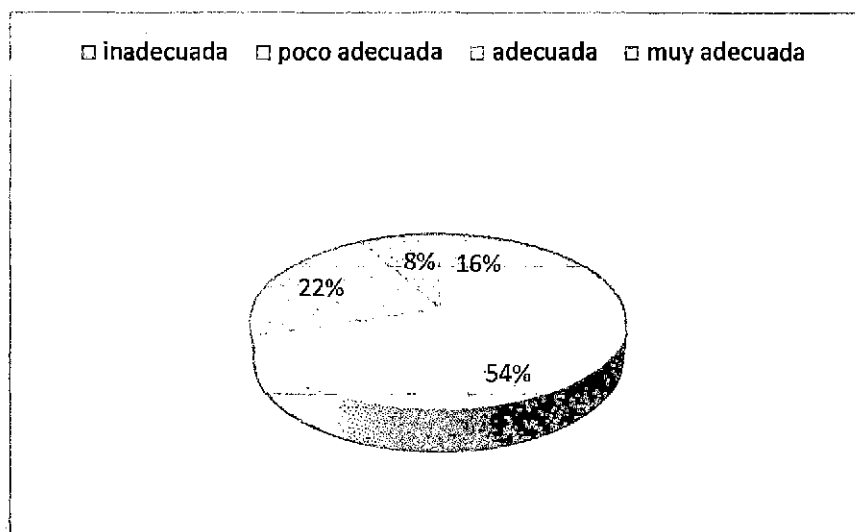
23. ¿Cómo considera la capacitación sobre los documentos de gestión institucional?

**Cuadro 25:**

Nivel de Percepción sobre la capacitación respecto a los documentos de gestión institucional dirigido al personal de la MDI.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	8	16,0	16,0
poco adecuado	27	54,0	70,0
adecuado	11	22,0	92,0
muy adecuado	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Cuadro 25

**Figura 23 :**

Nivel de Percepción sobre la capacitación respecto a los documentos de gestión institucional dirigido al personal de la MDI.

### **Análisis e Interpretación de Resultados:**

Como se observa en el cuadro, 27 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 54% de este conjunto, consideran que es poco adecuado la capacitación sobre los documentos de gestión institucional. Asimismo, 8 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que representan el 16% del grupo, considera que es inadecuado la capacitación sobre los documentos de gestión institucional. En otras palabras, el conjunto de los servidores administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los servidores administrativos en relación a la capacitación sobre los documentos de gestión institucional.

En contraste, sólo 11 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, que conforman 22% de este grupo, considera que es adecuado la capacitación sobre los documentos de gestión institucional, mientras que sólo 4 servidores administrativos, que representan apenas el 8% del conjunto, juzga que es muy adecuado tal situación.

#### **4.4 Discusión de Resultados**

De acuerdo con los resultados estadísticos, se detectó que el Sistema de Racionalización influye desfavorablemente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010, debido a que políticas orientadas al sistema de racionalización no son tan claras y difundidas convenientemente, no guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad, no incrementan óptimamente la efectividad de la institución, no alcanzan un alto grado de aceptación, porque deben tratar de coincidir con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización.

Respecto a los procedimientos para la elaboración del Reglamento Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), no son óptimos, asimismo, no se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente.

En lo referido a la Capacitación del personal, no se realiza una eficiente capacitación del personal sobre el Sistema de Racionalización y sobre la actualización de los documentos de gestión institucional, sobre todo, el ROF, MOF y CAP.

#### 4.5 Contrastación y Verificación de Hipótesis

De lo hasta aquí desarrollado, a lo largo de la presente investigación, con la información doctrinaria expuesta y la información de la encuesta aplicada a los servidores Administrativos de la Municipalidad de Ilabaya, se ha podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio del presente trabajo como respuesta tentativa a esta investigación.

El análisis y contrastación de la variable independiente y dependiente correspondiente a la hipótesis general, objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

“El Sistema de Racionalización influye significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010”

#### Prueba Estadística Chi <sup>2</sup>

##### Cuadro 26:

Tabla de contingencia Sistema de Racionalización \* Gestión Administrativa  
Recuento

Sistema de Racionalización	Gestión Administrativa			Total
	ineficiente	poco eficiente	eficiente	
Inadecuado	11	4	1	16
poco adecuado	6	18	2	26
Adecuado	2	3	3	8
Total	19	25	6	50

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 27:**  
Pruebas de chi-cuadrado

Detalle	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,2 12 <sup>a</sup>	4	0,004
Razón de verosimilitudes	13,5 81	4	0,009
Asociación lineal por lineal	7,93 7	1	0,005
N de casos válidos	50		

Fuente: Elaboración Propia

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,96.

## HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

### 1) Formulación de hipótesis

#### Hipótesis nula:

$H_0$ : "El Sistema de Racionalización y la Gestión Administrativa no están relacionadas"

#### Hipótesis alterna:

$H_1$ : "El Sistema de Racionalización y la Gestión Administrativa están relacionadas"

### 2) Nivel de significancia

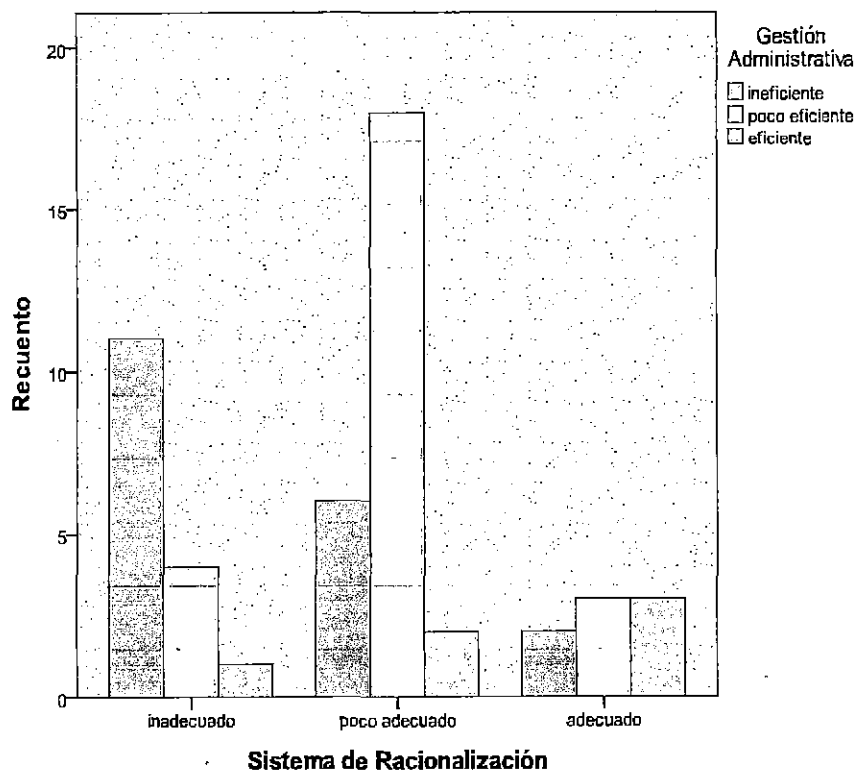
$\alpha = 0,05$

3) **Conclusión:**

Dado que el p-valor es menor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye:

Existe grado de relación entre "el Sistema de Racionalización y la Gestión Administrativa"

En el siguiente gráfico se observa que hay una tendencia que ilustra, que cuando el Sistema de Racionalización es poco adecuado es posible que la gestión administrativa sea poco eficiente o ineficiente. Pero si el Sistema de Racionalización es adecuado, entonces es posible que la Gestión Administrativa también sea eficiente.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 24:**

**Relación de Sistema de Racionalización con la Gestión Administrativa**

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN COMO MECANISMO DE CONTROL INTERNO

**Cuadro 28:**

Esquema fase del proceso de implementación del Sistema de Racionalización como mecanismo de control interno.

	I PLANIFICACION	II IMPLEMENTACIÓN	III EVALUACION
ENFOQUE A NIVEL DE ENTIDAD	Compromiso con la alta dirección	Sistema de Racionalización	Autoevaluación (propia entidad)  Evaluación independiente (Especialista en Racionalización)
ENFOQUE A NIVEL DE PROCESOS	Plan de Trabajo para la Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los procesos de implementación de los documentos de gestión.</li> <li>• Diagrama de flujo</li> <li>• Priorización y diagnóstico del proceso</li> </ul>	Diseño, implementación, evaluación de la eficiencia operativa del Sistema.
INFORMES	Informe de diagnostico del sistema actual	Informe final implementación	Informes de evaluación

Fuente: Elaboración Propia

## **PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO**

### **1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN**

#### **a. Acta de compromiso**

Para el caso deberá incluirse como compromiso:

- 1) Voluntad de Mejorar las políticas del sistema de racionalización
- 2) Declararse en proceso de Reestructuración a la Municipalidad Distrital de Ilabaya y actualización del ROF, CAP, Y MOF, asimismo
- 3) Capacitación sobre el sistema de racionalización y sus componentes a todo el personal.

#### **b. Constitución del comité de Reestructuración**

### **2. DIAGNÓSTICO**

#### **a. Programa de Trabajo**

#### **b. Recopilación de información**

#### **c. Análisis FODA**

#### **d. Informe de diagnóstico**

### **3. PLAN DE TRABAJO**

#### **a. Descripción de Actividades y Cronograma**

#### **b. Desarrollo del Plan de Trabajo**

## **PARTES DEL PLAN DE TRABAJO**

- i. **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**
  - a) Fase de Planificación
  - b) Fase de Ejecución
  - c) Fase de Evaluación
- ii. **FINALIDAD DEL PLAN DE TRABAJO**
- iii. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA**
- iv. **DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO**
  - a) Estructura organizativa (del equipo de implementación)
  - b) Cronograma general

**Cuadro 29:****Propuesta de Cronograma para la implementación de Propuesta de Control Interno**

FASES	ETAPA	ACTIVIDAD	AÑO 2011							
			Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	
PLANIFICACIÓN	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	Firma de Acta de Compromiso	X							
	DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	Revisión Documentaria	X							
	PLAN DE TRABAJO	Elaboración de Propuesta de Trabajo	X							
EJECUCIÓN	DESIGNACION DE EQUIPO DE TRABAJO	Emisión de Resolución de Alcaldía designando a miembros		X						
	VISITA EN CAMPO	Entrevista y Cuestionarios a Áreas.		X	X					
	SISTEMATIZACIÓN	Trabajo en Gabinete formulando propuesta				X				
	PROPUESTA Y AJUSTES	Presentación de Propuesta ante responsables de áreas, firma de acta de adherencia y Ajustes de errores.				X	X			
	APROBACIÓN Y DIFUSION	Aprobación Mediante Resolución de Alcaldía. Publicación y Difusión de Proceso						X		
	EVALUACIÓN	DE AVANCE	Información de Avance mensual.		X	X	X	X	X	
		FINAL								X

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 30:**

Aspectos a considerar e implementar en el Sistema de Racionalización

ASPECTOS A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FORMALIZACIÓN	PRIORIDAD
1. AMBIENTE DE CONTROL			
1.1. FILOSOFIA DE DIRECCIÓN			
Alta dirección deberá formular en forma explícita su compromiso con el Trabajo a desarrollar.	Alta Dirección, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización (GPPR)	Acta	Alta
Velar por el correcto desarrollo de los componentes de la entidad	Alta Dirección, GPPR	ROF	Alta
1.2 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
Definir la cultura organizacional en el ROF a fin de que sea conocida por todos los trabajadores.	(GPPR)	ROF	Alta
1.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA			
La implementación de un Sistema de Racionalización es clave para un correcto funcionamiento de la organización.	GPPR, Unidad de Racionalización (URAC)	ROF	Alta
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
- Establecer políticas y procedimientos para la revisión, actualización anual del MOF, ROF y su aprobación y debiendo comunicarse los cambios realizados.	URAC	ROF, MOF	Media

ASPECTOS A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FORMALIZACIÓN	PRIORIDAD
- Formular un Plan de comunicación y difusión de los documentos normativos, como el ROF, MOF, MAPRO, etc. en medio virtual y físico para todo el personal.	UTIC, URAC	POI	Media
- En el Programa de inducción del nuevo personal, considerar la difusión y hacerles firmar la constancia de adherencia a los documentos para garantizar su conocimiento y aplicación.	Área de Personal, URAC	POI	Alta
- Estructurar y poner en práctica un plan de revisión anual de los documentos normativos vigentes: MOF, ROF, CAP y demás manuales de gestión operativa; el cual podría incluir, entre otros, lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de cumplimiento de las jefaturas de área.</li> <li>- Revisión de los manuales y documentos técnicos normativos del área de racionalización o quien haga sus veces</li> </ul>	URAC	POI	Media
<b>1.6 COMPETENCIA PROFESIONAL</b>			
Definir y formalizar en el MOF, ROF y CAP las competencias para el personal bajo cualquier modalidad de contratación e incluirlos en los criterios de selección y convocatorias.	Unidad de Personal, URAC	ROF	Alta
<b>1.7 ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>			
- Establecer procedimientos para la verificación	URAC	MAPRO	Media
- Actualizar el MOF y ROF, para que refleje las líneas de autoridad y responsabilidad del personal de la entidad, en forma clara y precisa.	Gerencia de planificación	ROF	Alta

ASPECTOS A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FORMALIZACIÓN	PRIORIDAD
2. EVALUACION DE RIESGOS			
2.1 PLANEAMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS			
La alta dirección de la entidad deberá desarrollar un Plan de Administración de riesgo con actividades que comprenda: la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo o documentación de los riesgos, que afectan a la entidad con relación al Sistema de Racionalización	GM	POI	Alta
3 ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
Sensibilizar y capacitar a los responsables de la evaluación del Sistema de Racionalización	RR. HH	Plan Anual de Capacitación.	Media
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.2 INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
Establecer políticas para determinar la relación entre información y responsabilidad del personal, estas políticas deberán contemplar la comunicación directa con el personal, cuando sea posible, generar un clima de confianza mutua y dejar constancia de la comunicación de los problemas detectados con el Sistema de Racionalización.	UTIC, URAC	ROF	Media

ASPECTOS A IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	FORMALIZACIÓN	PRIORIDAD
5.SUPERVISIÓN			
5.1 NORMAS BÁSICAS PARA ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO			
5.1.1 PREVENCIÓN Y MONITOREO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la cultura y aprobar políticas de prevención y monitoreo que son ejercidas por la alta dirección, así como sobre los diversos documentos que norman y guían el desarrollo de las actividades de la entidad (planes, reglamentos, políticas, procedimientos, directivas, etc.) con la finalidad de verificar el adecuado desarrollo del control interno en lo que compete al Sistema de Racionalización.</li> </ul>	Alta dirección	POI	Alta
5.2 NORMAS BÁSICAS DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS			
5.2.2 IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar reportes para el seguimiento de la implementación de las observaciones y recomendaciones sobre el Sistema de Racionalización reportadas a través del memorando de control interno o de las recomendaciones de los auditores externos.</li> </ul>	GM, OCI, URAC	POI	Medio

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

1. El Sistema de Racionalización influye desfavorablemente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, debido a que las políticas y los documentos de gestión institucional no garantizan coherencia, ni armonía a la gestión institucional.
2. Las políticas del Sistema de Racionalización no son óptimamente adecuadas, por lo que no permiten una eficiente Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Ilabaya, año 2010, ya que no son tan claras y difundidas convenientemente, no guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad, y no incrementa significativamente la efectividad de la institución.
3. Los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), influyen desfavorablemente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, debido a que no permiten óptimamente la adecuada determinación de funciones que debe cumplir la entidad, como lo dispuesto en las normas sustantivas, los sistemas administrativos y las normas de aplicación general, cuando sea el caso.
4. Los procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), influyen desfavorablemente en la Gestión

Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, debido a que no optimiza las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas cuando corresponda.

5. Los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal, influyen desfavorablemente la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, debido a que el contenido del CAP no se encuentra en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente.
6. La capacitación sobre el Sistema de Racionalización influyen desfavorablemente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, debido a que la capacitación sobre los documentos de Gestión Institucional es poco adecuada.

## RECOMENDACIONES

1. Para lograr la eficiencia en el Sistema de Racionalización se recomienda implementar un Proceso de Reestructuración en la Municipalidad Distrital de Ilabaya.
2. Para mejorar las políticas del Sistema de Racionalización se recomienda que se forme una comisión estratégica para formular nuevas políticas que reorienten la efectividad de la institución, que sean claras, guarden estrecha relación con los objetivos de la entidad y, sobre todo, alcancen un alto grado de aceptación, y coincidan con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización.
3. Para optimizar los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), se debe realizar un programa de capacitación, para que el referido documento optimice la adecuada determinación de funciones que debe cumplir la entidad.
4. Para lograr la eficiencia en los procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), se debe capacitar permanentemente al personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya para que el referido documento de gestión mejore las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas cuando corresponda.

5. Para optimizar los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal, se debe revisar y evaluar permanentemente los cargos para que se encuentre en su integridad, de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente.
6. Para lograr una eficaz capacitación sobre el Sistema de Racionalización, se debe realizar un programa de sensibilización de la importancia de los documentos de gestión institucional y, consecuentemente, realizar un programa de capacitación permanente, donde participen también el Alcalde, el Consejo Municipal y los regidores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.
7. Proponer un modelo de Control Interno con la finalidad de mejorar el Sistema de Racionalización y consecuentemente optimizar la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, año 2010

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABAD A, D.(1999).** El Control de Gestión: Metodología para diseñar, validar e implantar Sistemas de Control de Gestión en Entidades del Sector Público. 3ra ed. Interconed/editores. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

**ÁLVAREZ ILLANEZ, Juan (2002):** Auditoría Gubernamental. Edic. 2008, Lima.

**ANDER-EGG, Ezequiel. (1990)** Introducción a las técnicas de Investigación Social. 7ª edición Buenos Aires: Humanitas.

**ANDRADE ESPINOZA., Simón (2005) Planificación de Desarrollo.** Lima. Editorial Rhodas.

**ARGANDOÑA DUEÑAS, Marco. (2010)** Control Interno y Administración de Riesgo en la gestión Pública. Lima.

**CAMPOS GUEVARA, Cesar E. (2003)** “Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado”, Lima – Perú.

**CHACÓN PAREDES, Wladimir (2001)** “El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones”. Disponible en [http://www.mercaredsostenible.com/adev/images/biblioteca/Contabilidad/el\\_control\\_interno\\_como\\_herramienta\\_fundamental\\_contable.pdf](http://www.mercaredsostenible.com/adev/images/biblioteca/Contabilidad/el_control_interno_como_herramienta_fundamental_contable.pdf) consultada 10 de julio de 2010.

**HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2000)** Metodología de investigación Científica. Mexico:

McGraw Hill/Interamericano; VELASQUEZ, Ángel y REY, Nerida. (1999) Metodología de Investigación Científica. Lima.

**JOSE PAEZ** (2006) **El Fraude.** Disponible en: [\[http://www.monografias.com/trabajos39/fraude/fraude2.shtml\]](http://www.monografias.com/trabajos39/fraude/fraude2.shtml) consultada 10 de julio 2010

**KOONTZ/O'DONNELL,** (2005) **Administración,** octava edición (tercera edición en español).

**PEREZ ROSALES, Manuel.** "Diccionario de Administración". Lima 1990. Edit. San Marcos.

**UGARTE SILVA, Saturnino Alfonso,**(2003) **La Contabilidad Gubernamental como Factor hacia la Calidad Total de la Gestión Financiera"** Disponible en: [\[http://www.mercaredsostenible.com/adev/images/biblioteca/Contabilidad/el\\_control\\_interno\\_como\\_herramienta\\_fundamental\\_contable.pdf\]](http://www.mercaredsostenible.com/adev/images/biblioteca/Contabilidad/el_control_interno_como_herramienta_fundamental_contable.pdf) consultada 10 de julio de 2010.

## **NORMATIVAS Y REVISTAS**

**Centro de estudios gubernamentales**, Administración Pública, Manual de Operaciones de los Sistemas Administrativos (1978), Pág. 1587

**DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO Salvat/Uno** Edición 2000

**DIRECTIVA N° 005-82-INAP/DNR**, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública.

**D.S. N° 043-2006-PCM** “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de las instituciones del Estado”

**FEDERACIÓN COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA**. (1994). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Venezuela.

**LEY N° 27785** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 9na. Disposición final, p. 276893 del 23-Jul-02.

**NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO – Informe Coso. (2006).** Disponible en: <http://www.unap.edu.pe/transparencia/portal/documentos/documento/normascontrol.pdf> consultada 20 de junio 2010.

**NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA – NIA**, aprobadas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores – IFAC (siglas en inglés).

**Trabajo de Investigación “Empresas Públicas de Saneamiento: Control Interno para la Eficiencia, Eficacia y Economía de los Recursos”.**

Disponible en: [<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/control-interno-eficacia-y-economia-de-los-recursos.htm>] consultada 10 de julio 2010.

**VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 23-31 Oct. 2003.**

**CIRUJANO ARES, E.(1998).** Análisis de la Información Contable para el Control de Gestión Integrado: metodología, diseño e implementación del Sistema. Tesis, España. Universidad Complutense.

**ALCAZA LACARRA, Sergio Omar.** Ecompras: Transparencia en el Proceso de Adquisiciones mediante tecnologías de información en el Gobierno Municipal de Hermosillo. 12-01-05.

**ALVARADO, Mairena José.** Gestión Presupuestaria del Estado 2009, Lima. Centro Interamericano de Asesoría Técnica 2009.

**CIUDADANOS AL DIA.** Evolución del Gasto Público 2000-2004. Lima, Setiembre 2003.

**MESSENET, Michel.** La Nueva Gestión Pública: Por un Estado sin Burocracia, París. Editions Hommes et Techniques, 1975.

**Directiva N° 005-82-INAP/DNR,** Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública.

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO, METODO  
DE CONSISTENCIA INTERNA: COEFICIENTE  
ALFA CROMBACH**

**Tacna- Perú**

## ANEXO 01

### CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Crombach, obteniéndose el valor 0.802 tal como señala el Cuadro N° 2 (ver anexo). El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=ITEM1 ITEM2 ITEM3 ITEM4 ITEM5 ITEM6 ITEM7 ITEM8  
ITEM9 ITEM10 ITEM11 ITEM12 ITEM13 ITEM14ITEM15 ITEM16 ITEM17  
ITEM18 ITEM19 ITEM20ITEM21 ITEM22ITEM23
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

### ANÁLISIS DE FIABILIDAD

```
[Conjunto_de_datos2] C:\Documents and  
Settings\Administrador\Mis documentos\ALIZVI.sav
```

ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

**Cuadro 1:**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	50	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	50	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2:**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,820	23

Fuente: Elaboración propia

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
APLICACIÓN DEL MODELO ESTADÍSTICO CHI  
CUADRADO**

Tacna- Perú

## ANEXO 02

### PRUEBA ESTADÍSTICA CHI CUADRADO – PRUEBA DE HIPOTESIS

#### “SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN”

Se ha sometido a seis jueces para que valoren la validez del instrumento, según formato adjunto en el anexo 03, referido a “Nivel de conocimiento de control interno de los servidores públicos”.

Formulación de Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho)= El instrumento no es válido

Hipótesis Alternativa (Ha)= El instrumento es válido

Nivel de Significación

Alfa = 0,05

Estadígrafo de Prueba: Modelo estadístico: Chi cuadrado

Resultados del cálculo

```
NPAR TESTS
```

```
  /CHISQUARE=ITEM1
```

```
 /EXPECTED=1 3
```

```
 /MISSING ANALYSIS.
```

## Pruebas no paramétricas

[Conjunto\_de\_datos0]

### Prueba de Chi-cuadrado

#### Frecuencias

ITEM

	N observado	N esperado	Residual
NO	8	12,0	-9,0
SI	42	38,0	9,0
Total	50		

Estadísticos de contraste

	ITEM
Chi-cuadrado	7,200 <sup>a</sup>
gl	1
Sig. asintót.	0,007

a. 0 casillas (0.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 15,0.

Por lo tanto, el Pvalue se compara con el nivel de significación (Es la probabilidad de cometer un error Tipo I).

El Sig. Asintot. es el pvalue (valor crítico)

Si el pvalue es menor que el nivel de significación entonces se debe rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

En este caso, la conclusión es la siguiente:

**EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO**

## HIPÓTESIS

H<sub>0</sub>: El Sistema de Racionalización no influye significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya, año 2010.

H<sub>1</sub>: El Sistema de Racionalización influye significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya, año 2010

**SE CONCLUYE:** El Sistema de Racionalización influye significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya, año 2010

Sistema de Racionalización		Gestión Administrativa			Total
		Ineficiente	Poco eficiente	Eficiente	
Inadecuada	N	11	4	1	16
	%	68,8	25,0	6,3	100,0
Poco adecuada	N	7	18	2	27
	%	25,9	66,7	7,4	100,0
Adecuada	N	2	2	3	7
	%	<28,6	28,6	42,9	100,0
Total	N	20	24	6	50
	%	40,0	48,0	12,0	100,0

$p = 0,004 < 0,05$  es significativo

H<sub>0</sub>: Las Políticas del Sistema de Racionalización no influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

H<sub>1</sub>: Las Políticas del Sistema de Racionalización influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

**SE CONCLUYE:** Las Políticas del Sistema de Racionalización influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

Políticas de Sistemas de Racionalización		Gestión Administrativa			Total
		Ineficiente	Poco Eficiente	Eficiente	
Inadecuada	N	18	19	2	39
	%	46,2	48,7	5,1	100,0
Poco adecuada	N	2	5	4	11
	%	18,2	45,5	36,4	100,0
Total	N	20	24	6	50
	%	40,0	48,0	12,0	100,0

$p= 0,013 < 0,05$

$H_0$ : Los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y funciones (ROF) no influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

$H_1$ : Los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y funciones (ROF) influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

**SE CONCLUYE:** Los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y funciones (ROF) influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

Procedimientos para la elaboración del ROF		Gestión Administrativa			Total
		Ineficiente	Poco eficiente	Eficiente	
Inadecuada	N	11	1	0	12
	%	91,7	8,3	0	100,0
Poco adecuada	N	7	18	2	27
	%	25,9	66,7	7,4	100,0
Adecuada	N	2	5	4	11
	%	18,1	45,5	36,4	100,0
Total	N	20	24	6	50
	%	40,0	48,0	12,0	100,0

p= 0,000 <0,05

H<sub>0</sub>: Los Procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) no influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

H<sub>1</sub>: Los Procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

**SE CONCLUYE:** Los Procedimientos para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

Procedimientos para la elaboración del MOF		Gestión Administrativa			Total
		Ineficiente	Poco eficiente	Eficiente	
Inadecuada	N	11	0	0	11
	%	100	0	0	100,0
Poco adecuada	N	7	19	2	28
	%	25	67,9	7,1	100,0
Adecuada	N	2	5	4	11
	%	18,2	45,5	36,4	100,0
Total	N	20	24	6	50
	%	40,0	48,0	12,0	100,0

$p= 0,000 < 0,05$

$H_0$ : Los Procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación ed Personal (CAP) no influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

$H_1$ : Los Procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación ed Personal (CAP) influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

**SE CONCLUYE:** Los Procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

Procedimientos para la elaboración del CAP		Gestión Administrativa			Total
		Ineficiente	Poco eficiente	Eficiente	
Inadecuada	N	11	0	0	11
	%	100	0	0	100,0
Poco adecuada	N	7	19	2	28
	%	25	67,9	7,1	100,0
Adecuada	N	2	5	4	11
	%	18,2	45,5	36,4	100,0
Total	N	20	24	6	50
	%	40,0	48,0	12,0	100,0

$p = 0,000 < 0,05$

$H_0$ : La Capacitación sobre el Sistema de Racionalización no influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya , año 2010.

$H_1$ : La Capacitación sobre el Sistema de Racionalización influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya .

**SE CONCLUYE:** La Capacitación sobre el Sistema de Racionalización influyen significativamente en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital Ilabaya.

Capacitación sobre el Sistema de Racionalización		Gestión Administrativa			Total
		Ineficiente	Poco eficiente	Eficiente	
Inadecuada	N	10	0	0	10
	%	100	0	0	100,0
Poco adecuada	N	8	20	2	30
	%	26,7	66,7	6,7	100,0
Adecuada	N	2	4	4	10
	%	20	40	40	100,0
Total	N	20	24	6	50
	%	40,0	48,0	12,0	100,0

$p= 0,000 < 0,05$

#### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	2,079	1,880	2,240	0,360	1,191	0,010	23
Varianzas de los elementos	0,656	0,483	0,842	0,359	1,743	0,009	23
Covarianzas inter-elementos	0,597	0,416	0,786	0,370	1,888	0,005	23
Correlaciones inter-elementos	0,914	0,818	0,987	0,169	1,207	0,001	23

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**CUESTIONARIO**

**PARA EVALUAR EL SISTEMA DE RACIONALIZACIÓN**

**Autor: CPC. WILLIAM ABRAHAM TICONA HUAMÁN**

**Tacna-Perú**

## ANEXO 03

### CUESTIONARIO

Esta encuesta es realizada por la Oficina de Racionalización de la Municipalidad Distrital de Ilabaya y tiene por objeto conocer la opinión de cómo percibe el personal de la entidad el funcionamiento del sistema de racionalización en la misma.

Las preguntas están enumeradas y las alternativas en vocales, para elegir una deberá encerrarlas en un círculo.

1. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de racionalización son claras y difundidas convenientemente?
  - a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
  
2. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización guardan estrecha relación con los objetivos y fines de la entidad?
  - a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
  
3. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización incrementan la efectividad de la institución?
  - a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
  
4. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización alcanzan un alto grado de aceptación?
  - a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente

- d) Siempre
5. ¿Considera usted que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización son frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo?
- a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
6. ¿Considera que las políticas orientadas al Sistema de Racionalización, minimizan los costos de operación de las unidades orgánicas?
- a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
7. ¿Cómo considera usted los procedimientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad?
- a) Inadecuado
  - b) Poco Adecuado
  - c) Adecuado
  - d) Muy Adecuado
8. ¿Cómo considera usted el procedimiento para la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF)?
- a) Inadecuado
  - b) Poco Adecuado
  - c) Adecuado
  - d) Muy Adecuado
9. ¿Considera usted que el Reglamento de Organización y Funciones se actualiza y/o evalúa una vez al año, según normatividad vigente?
- a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre

10. ¿Usted considera que el contenido del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente?
  - a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
  
11. ¿Considera Usted que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de su entidad optimiza las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda?
  - a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
  
12. ¿Cómo considera usted los procedimientos para la elaboración del Manual de organización y Funciones MOF, de su entidad?
  - a) Inadecuado
  - b) Poco Adecuado
  - c) Adecuado
  - d) Muy Adecuado
  
13. ¿Cómo considera usted el procedimiento para la aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF)?
  - a) Inadecuado
  - b) Poco Adecuado
  - c) Adecuado
  - d) Muy Adecuado
  
14. ¿Considera usted que el Manual de Organización y Funciones se evalúa una vez al año, según normatividad vigente?
  - a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre

15. ¿Usted considera que el contenido del Manual de Organización y Funciones está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente?
- a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
16. ¿Cómo considera usted los procedimientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal, de su entidad?
- a) Inadecuado
  - b) Poco Adecuado
  - c) Adecuado
  - d) Muy Adecuado
17. ¿Cómo considera usted el procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP)?
- a) Inadecuado
  - b) Poco Adecuado
  - c) Adecuado
  - d) Muy Adecuado
18. ¿Cómo considera usted el procedimiento para la aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP)?
- a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
19. ¿Usted considera que el contenido del CAP está en su integridad de acuerdo a los criterios establecidos por la normatividad vigente?
- a) Nunca
  - b) A veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
20. ¿Usted considera que el CAP garantiza coherencia, armonía y normalidad a la gestión institucional?
- a) Nunca

- b) A Veces
- c) Frecuentemente
- d) Siempre

21. ¿Usted considera que cuando se realiza un reordenamiento de cargos en su entidad se realiza con objetividad?
- a) Nunca
  - b) A Veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
22. ¿Considera usted que su entidad realiza una eficiente capacitación del personal sobre el Sistema de Racionalización?
- a) Nunca
  - b) A Veces
  - c) Frecuentemente
  - d) Siempre
23. ¿Cómo considera la capacitación sobre los documentos de gestión institucional?
- a) Inadecuado
  - b) Poco Adecuado
  - c) Adecuado
  - d) Muy Adecuado

UNIDAD ORGÁNICA:.....

Ilabaya, Diciembre 2010  
¡Gracias por su colaboración!