

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

Maestría en Contabilidad: Auditoría

EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES
DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA, PERIODO:
2009 - 2010. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO

TESIS

PRESENTADA POR:

C.P.C.C. ELOY ANGEL ARCE GONZALO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA**

TACNA - PERÚ

2015

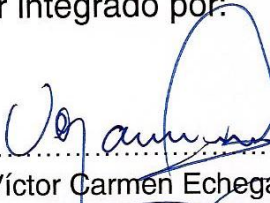
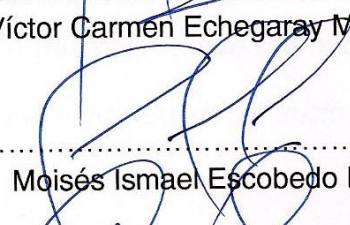
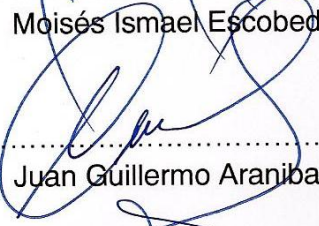

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD: AUDITORÍA

EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES
DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA, PERIODO:
2009-2010. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO

Tesis sustentada y aprobada el día 19 de mayo del 2014;
estando de jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 Mgr. Víctor Carmen Echegaray Munenaka
SECRETARIO	:	 M.Sc. Moisés Ismael Escobedo Dueñas
MIEMBRO	:	 M.Sc. Juan Guillermo Aranibar Ocola
ASESORA	:	 M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres que me apoyaron en todo momento desde el inicio de mi carrera profesional.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema	4
1.1.1. Problemática de la investigación	4
1.2. Formulación del problema	9
1.2.1. Definición del problema general	9
1.2.2. Definición de problemas específicos	9
1.3. Justificación e importancia de la investigación	10
1.3.1. Justificación de la investigación	10
1.3.2. Importancia de la investigación	11
1.4. Objetivos de la investigación	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos	12
1.5. Formulación de hipótesis	13
1.5.1. Hipótesis general	13
1.5.2. Hipótesis específicos	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	14

	Pág.
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. El presupuesto público	15
2.2.2. El desempeño institucional	68
2.2.3. Control interno	75
2.3. Definición de términos	79
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y diseño de la investigación	88
3.1.1. Tipo de investigación	88
3.1.2. Diseño de la investigación	89
3.2. Población y muestra	90
3.2.1. Población	90
3.2.2. Muestra	91
3.3. Operacionalización de variables	91
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	93
3.4.1. Técnicas	93
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	94
3.5. Procesamiento y análisis de datos	96
3.5.1. Procesamiento de datos	96
3.5.2. Análisis de datos	98
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. Presentación	100
4.2. Análisis estadístico	100
4.2.1. Planteamiento del análisis estadístico	100
4.3. Análisis de los resultados	102

	Pág.
4.3.1. Variable independiente	102
4.3.2. Variable dependiente	144
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	
5.1. Contrastación y verificación de hipótesis	154
5.2. Discusión de resultados	159
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164
Anexo 01: Método de consistencia interna Alfa Crombach	171
Anexo 02: Validez de contenido del instrumento - Criterio de expertos - Aplicación del modelo estadístico Chi Cuadrada	174
Anexo 03: Cuestionario para la evaluación de la ejecución presupuestal	179
Anexo 04: Propuesta de un modelo de sistema de control interno para mejorar el desempeño institucional	185
Anexo 05: Matriz de consistencia	197

INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Fuentes y Rubros de Financiamiento	51
Tabla 2	Presupuesto Institucional de Apertura	64
Tabla 3	Municipalidades	91
Tabla 4	Operacionalización de variables	92
Tabla 5	Verificación de recursos mensualizados	102
Tabla 6	Cumplimiento de las metas respecto a su programación	105
Tabla 7	Registro de la programación de ingresos y gastos	107
Tabla 8	Programación y ejecución de ingresos y gastos	109
Tabla 9	Consideración de las limitaciones legales en la programación y ejecución de ingresos	111
Tabla 10	Relación entre ejecución presupuestaria de gastos y calendario de compromisos	114
Tabla 11	Verificación de la naturaleza de los gastos	116
Tabla 12	Frecuencia del análisis de la información presupuestaria y financiera	119
Tabla 13	Afectación y aplicación de Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones y otros	121
Tabla 14	Documentos sustentarios y pertinencia del pago	123
Tabla 15	Análisis de los gastos de personal activo y cesante	126
Tabla 16	Registro de ingresos y gastos en el SIAF	128
Tabla 17	Actualización de los ingresos en la fase recaudación	130

Tabla 18	Frecuencia del orden correlativo del registro SIAF	132
Tabla 19	Frecuencia de coincidencia de los compromisos al MEF con la ejecución del gasto registrado en SIAF	134
Tabla 20	Proceso de cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas	136
Tabla 21	Cumplimiento del cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas	138
Tabla 22	Consideración de la información presupuestaria remitida a la CPN	141
Tabla 23	Consideración de las restricciones normativas en la ejecución presupuestaria	143
Tabla 24	Cumplimiento de los objetivos fundamentales en el menor tiempo posible	145
Tabla 25	Cumplimiento de los objetivos fundamentales con recursos suficientes	147
Tabla 26	Cumplimiento de los objetivos fundamentales	149
Tabla 27	Cumplimiento de objetivos fundamentales y calidad en el servicio	151

INDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Verificación de recursos mensualizados	104
Figura 2	Cumplimiento de las metas respecto a su programación	106
Figura 3	Registro de la programación de ingresos y gastos	108
Figura 4	Programación y ejecución de ingresos y gastos	110
Figura 5	Consideración de las limitaciones legales en la programación y ejecución de ingresos	113
Figura 6	Relación entre ejecución presupuestaria de gastos y calendario de compromisos	114
Figura 7	Verificación de la naturaleza de los gastos	118
Figura 8	Frecuencia del análisis de la información presupuestaria y financiera	120
Figura 9	Afectación y aplicación de Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones y otros	122
Figura 10	Documentos sustentarios y pertinencia del pago	125
Figura 11	Análisis de los gastos de personal activo y cesante	127
Figura 12	Registro de ingresos y gastos en el SIAF	128
Figura 13	Actualización de los ingresos en la fase recaudación	131
Figura 14	Frecuencia del orden correlativo del registro SIAF	132
Figura 15	Frecuencia de coincidencia de los compromisos al MEF con la ejecución del gasto registrado en SIAF	135

Figura 16	Proceso de cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas	137
Figura 17	Cumplimiento del cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas	139
Figura 18	Consideración de la información presupuestaria remitida a la CPN	142
Figura 19	Consideración de las restricciones normativas en la ejecución presupuestaria	144
Figura 20	Cumplimiento de los objetivos fundamentales en el menor tiempo posible	146
Figura 21	Cumplimiento de los objetivos fundamentales con recursos suficientes	148
Figura 22	Cumplimiento de los objetivos fundamentales	151
Figura 23	Cumplimiento de objetivos fundamentales y calidad en el servicio	152
Figura 24	Proceso de ejecución presupuestaria * desempeño institucional	158

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estudio tuvo como objetivo determinar si el proceso de ejecución presupuestaria influye significativamente en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010. El estudio partió de la hipótesis que el proceso de ejecución presupuestaria influye significativamente en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. En la etapa de recolección de datos, se trabajó con toda la población, por ser pequeña, es decir, de 51 funcionarios, a quienes se les aplicaron un instrumento: cuestionario. Como conclusión general del estudio se encontró que existe una relación de influencia significativa entre el proceso de ejecución presupuestaria y el desempeño institucional, en las municipalidades de la provincia de Tacna. El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores continúen profundizando el tema, como fundamento de propuestas para un eficaz proceso de ejecución presupuestaria y un óptimo desempeño institucional.

Palabras Clave: Ejecución Presupuestaria, Desempeño Institucional, Gobiernos Locales, Sistema de Control Interno.

ABSTRACT

The present work of investigation study had like objective to determine if the process of budgetary execution influences significantly in the institutional performance of the Distritales Municipalities of the Province of Tacna, period: 2009-2010. The study left from the hypothesis that the process of budgetary execution influences significantly in the institutional performance of the Distritales Municipalities of the Province of Tacna. In the stage of data collection, one worked with all the population, for being small, that is to say, of 51 administrative civil servants and/or servants, to those who were applied an instrument to them: questionnaire. As general conclusion of the study were that an influence relation exists significant between the process of budgetary execution and the institutional performance, in the municipalities of the province of Tacna. The realised study will serve basic so that other university continue deepening the subject, like foundation as proposals for an effective process as budgetary execution and an optimal institutional performance, in order to obtain the efficiency in the public cost and, consequently, to elevate the level of satisfaction of the population.

Keywords : Budget Execution , Institutional Performance , Local Government , Internal Control System .

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es un elemento central en la gestión municipal. No obstante, es uno de los aspectos menos abordados por las autoridades políticas, dirigentes y ciudadanos. Su elaboración queda generalmente en manos de un reducido grupo de funcionarios, quienes presentan el proyecto de presupuesto al concejo municipal para su aprobación, sin que el alcalde, los regidores, ni menos los vecinos hayan tomado parte en su formulación. Las municipalidades pequeñas, que son muchas en nuestro país y no cuentan con el personal técnico necesario, se ven en la necesidad de contratar los servicios de asesores externos para la elaboración del presupuesto.

La baja calidad del gasto público, entendida como la capacidad del Estado para proveer bienes y servicios con estándares adecuados, es una característica de la administración pública en el Perú y en muchos países de la región.

Como se tiene conocimiento que la fase de ejecución presupuestaria consiste en programar y ejecutar los ingresos y gastos mensualmente con el fin de cumplir con las metas presupuestarias

trazadas. Asimismo, Para realizar una adecuada programación, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto debe conocer la disponibilidad mensual de recursos en todas las fuentes de financiamiento. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto es la que debe proponer los calendarios y compromisos trimestrales mensualizados, los cuales constituyen montos máximos para la ejecución de gastos en un trimestre determinado.

Merece resaltar que los pasos de la fase de ejecución son cuatro: programación mensual de los ingresos, programación mensual de los gastos, definición del calendario de compromisos y ejecución de ingresos y gastos. Una municipalidad puede modificar su calendario de compromisos trimestrales con el debido sustento, mediante resolución de Alcaldía. El registro de la ejecución de ingresos y gastos deberá hacerse de acuerdo a las disposiciones normativas establecidas. Luego de las modificaciones, el presupuesto se denomina Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos. El primer capítulo enfatiza el importante planteamiento del problema, dentro del marco de la coherencia y relación de variables.

El segundo capítulo cubre un tema, sin lugar a dudas relevante, es el referido al Marco Teórico, teniendo en cuenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos. Es necesario referir que en las bases teóricas se ha considerado las fases de la ejecución presupuestal, sobre todo de la ejecución del proceso presupuestal.

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 se muestran, a través de tablas y gráficos estadísticos, los resultados obtenidos y en el quinto capítulo se realiza la discusión de los mencionados resultados.

Finalmente, en el último apartado se señalan las principales conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Problemática de la investigación

Resulta indispensable indicar que el presupuesto público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado asignan racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos. Objetivos del presupuesto público (La Contraloría General de la República, 2010).

Además el presupuesto público tiene como principales objetivos:

Asignar los escasos recursos con que cuenta el Estado con el propósito de:

- Mantener la estabilidad de la economía a través del equilibrio fiscal, entre ingresos y egresos.

- El presupuesto asegura cuentas fiscales sanas y evita que se gaste más de lo que se dispone. Como sabes, gastar más de lo que se tiene implica elevar los niveles de endeudamiento del municipio, lo que en el corto plazo podría ser manejable, pero en el largo plazo podría llevar a la quiebra a la municipalidad. Además, si todas las municipalidades tuvieran elevados niveles de endeudamiento las finanzas del país también podrían "quebrar", afectando la economía nacional, lo que al final generaría menor crecimiento, menores recursos fiscales y menor capacidad para proveer bienes y servicios a la población.
- Propiciar una provisión eficiente y eficaz de bienes y servicios públicos, con criterios de priorización.
- Un presupuesto bien elaborado ayuda a las autoridades y funcionarios públicos a asignar y ejecutar en base a prioridades, es decir, aquello que es más necesario para la población y para la sociedad en su conjunto. Todo ello, en el marco de las políticas nacionales, sectoriales y regionales, las funciones y competencias de la municipalidad y los objetivos estratégicos territoriales e institucionales, y orientados por el logro de resultados.
- Promover la equidad entre los diversos grupos de la sociedad.
- En atención a las necesidades existentes, el presupuesto propicia una

mejor distribución del ingreso en el país a través de acciones y recursos ejecutados principalmente a favor de los excluidos y personas carentes de bienes y servicios públicos fundamentales y de oportunidades para su desarrollo.

- Es un instrumento de relevancia estratégica, porque el presupuesto, a través de las acciones que financia ayuda a lograr los objetivos estratégicos que han sido trazados en el Plan Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado Local (Ministerio de Economía y Finanzas - USAID, 2007).

Además, conocer la oportunidad y disponibilidad mensual de recursos por todas las fuentes de financiamiento, las que varían según se trate de recursos recaudados, obtenidos o captados por la municipalidad.

Tener presente las normas así como los factores estacionales que influyen en la percepción de los recursos de transferencias del gobierno nacional así como los recursos propios municipales.

Conocer las disposiciones que aplican a cada una de las fuentes de financiamiento y que determinan los plazos en los que se podrá disponer de dichos recursos y el mes de su registro.

Mientras las fases de formulación y aprobación se realizan con anterioridad al ejercicio presupuestal, la fase de ejecución se realiza durante el año fiscal de la ejecución presupuestaria.

Ejecutar el presupuesto significa captar los ingresos, recibir las transferencias y donaciones, y gestionar y obtener los empréstitos.

Significa, además, poner en marcha las actividades y proyectos aprobados y realizar los gastos presupuestados.

Pareciera que en las Municipalidades Distritales de la provincia de Tacna, el desempeño institucional, no es tan eficiente ni eficaz, debido a un inadecuado proceso de ejecución presupuestaria, ya que a veces se ejecutan los ingresos y los egresos, los cuales no guardan relación con lo previsto en el presupuesto, así como hay escasa eficacia en los procedimientos de Ejecución presupuestal la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, ya que no se verifica que se consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto. A veces no se cumple las metas respecto a su programación y a la ejecución presupuestaria del gasto en la Oficina de Presupuesto.

Asimismo, el registro de la programación de ingresos y gastos en el software de programaciones mensualidades del presupuesto remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público, no se desarrolla en forma integral.

Cabe referir que la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada fuente de financiamiento no se ejecuta a veces de acuerdo a los dispositivos legales vigentes, es decir, a veces la programación y ejecución de ingresos no se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación. Así como también, pareciera que la ejecución presupuestaria no guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto. No se realiza frecuentemente el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla.

Además, resulta indispensable indicar que a veces no se registra permanentemente el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento. Así como también,

el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto.

Merece referir que el desempeño institucional es la capacidad de la institución para lograr resultados en el desarrollo que puedan ser medidos a través de indicadores previamente definidos. El desempeño puede ser medido desde el punto de vista de los resultados de los procesos llevados a cabo y del impacto que estos generan en términos de beneficios entregados a la sociedad (La Contraloría General de la República, 2010).

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Definición del problema general

¿De qué manera el proceso de ejecución presupuestaria influye en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010?

1.2.2. Definición de problemas específicos

a) ¿De qué forma los Procedimientos de Ejecución presupuestal influye

en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010?

- b) ¿De qué manera el cumplimiento de la normatividad en materia de ejecución presupuestal influye en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación se justifica debido a la relevancia de la ejecución presupuestal en los gobiernos locales, por lo que la fase de ejecución presupuestal debe guardar consistencia con la proyección de ingresos, y sobre todo respetando las normas de austeridad de la Ley de Presupuesto, asimismo, también al realizar la investigación mejorará el desempeño institucional de las municipalidades de la provincia de Tacna. Asimismo, permitirá detectar los factores que impiden una eficiente y eficaz proceso de ejecución presupuestal y asegurar la atención de los gastos necesarios para garantizar el funcionamiento de la municipalidad.

1.3.2. Importancia de la investigación

El presente trabajo de investigación es importante para las municipalidades de la Provincia de Tacna, ya que el presupuesto es un elemento central en la gestión municipal. No obstante, es uno de los aspectos menos abordados por las autoridades políticas, dirigentes y ciudadanos. Su elaboración queda generalmente en manos de un reducido grupo de funcionarios, quienes presentan el proyecto de presupuesto al concejo municipal para su aprobación, sin que el alcalde, los regidores, ni menos los vecinos, a veces, hayan tomado parte en su formulación. Las municipalidades pequeñas, que son muchas en nuestro país y no cuentan con el personal técnico necesario, se ven en la necesidad de contratar los servicios de asesores externos para la elaboración del presupuesto. Asimismo, el presupuesto municipal es un instrumento de gestión que expresa la previsión de los ingresos y gastos de manera equilibrada, basado en las orientaciones, objetivos y políticas contenidos en los planes de desarrollo integrales formulados en cada municipalidad.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar si el proceso de ejecución presupuestaria influye en el desempeño institucional en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Verificar si los Procedimientos de Ejecución presupuestal influye en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010.

- b) Analizar si el cumplimiento de la normatividad en materia de ejecución presupuestal influye en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2008-2010.

- c) Proponer un modelo de Sistema de Control Interno, con la finalidad de mejorar la ejecución presupuestal.

1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

El proceso de ejecución presupuestaria influye significativamente en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010.

1.5.2. Hipótesis específicos

- a) Los Procedimientos de Ejecución presupuestal influyen significativamente en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010.

- b) El cumplimiento de la normatividad en materia de ejecución presupuestal influye significativamente en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2008-2010?

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la tesis titulada “Enfoque integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector Público”, cuyo autor es el Sr. Elmer Nieves Zanabria Huisa, concluye en lo siguiente:

- Inexistencia de planes de desarrollo a mediano y de largo plazo acorde a las necesidades reales de la región, limita conocer la realidad, fijar objetivos y una mejor asignación de presupuestos para la atención de los grandes problemas como la extrema pobreza, la precaria situación de la educación, salud y saneamiento e infraestructura productiva.
- La organización actual del sistema de presupuesto no sistematiza los planes-presupuesto-gerencia por objetivos, no permite una adecuada gestión, control y evaluación del impacto y desempeño del presupuesto de las actividades proyectos de inversión.
- La gestión del presupuesto desde el punto de vista de control interno y actuación de la auditoría interna ha sido débil en la fiscalización de

los recursos públicos y monitoreo de las operaciones y metas físicas de las actividades y proyectos de inversión.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.3.1. El presupuesto público

1) Definición

El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI).

Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

Por el ámbito de aprobación de los Presupuestos, éstos están conformados por la Ley de Presupuesto del Sector Público, los Presupuestos de los Gobiernos Regionales, los Presupuestos de los

Gobiernos Locales y el Presupuesto del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE y sus empresas, así como los presupuestos de las entidades señaladas en el punto 2 del artículo 2 de la Ley General (CAPÍTULO III EL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO Subcapítulo I El Presupuesto y su contenido Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto LEY N° 28411).

El presupuesto público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado asignan racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos. Objetivos del presupuesto público (La Contraloría General de la República, 2010).

2) Objetivos del Presupuesto

El presupuesto público tiene como principales objetivos:

Asignar los escasos recursos con que cuenta el Estado con el propósito de:

- Mantener la estabilidad de la economía a través del equilibrio fiscal, entre ingresos y egresos.
- El presupuesto asegura cuentas fiscales sanas y evita que se gaste más de lo que se dispone. Como sabes, gastar más de lo que se tiene implica elevar los niveles de endeudamiento del municipio, lo que en el corto plazo podría ser manejable, pero en el largo plazo podría llevar a la quiebra a la municipalidad. Además, si todas las municipalidades tuvieran elevados niveles de endeudamiento las finanzas del país también podrían "quebrar", afectando la economía nacional, lo que al final generaría menor crecimiento, menores recursos fiscales y menor capacidad para proveer bienes y servicios a la población.
- Propiciar una provisión eficiente y eficaz de bienes y servicios públicos, con criterios de priorización.
- Un presupuesto bien elaborado ayuda a las autoridades y funcionarios públicos a asignar y ejecutar en base a prioridades, es decir, aquello que es más necesario para la población y para la sociedad en su conjunto. Todo ello, en el marco de las políticas nacionales, sectoriales y regionales, las funciones y competencias de la municipalidad y los objetivos estratégicos territoriales e institucionales, y orientados por el logro de resultados.

- Promover la equidad entre los diversos grupos de la sociedad.
- En atención a las necesidades existentes, el presupuesto propicia una mejor distribución del ingreso en el país a través de acciones y recursos ejecutados principalmente a favor de los excluidos y personas carentes de bienes y servicios públicos fundamentales y de oportunidades para su desarrollo.

Ser un instrumento de gestión para las entidades públicas, colaborando con:

- El logro de resultados esperados en la provisión de bienes y servicios públicos en el marco del planeamiento estratégico de la institución y el territorio.
- El uso de métodos más eficaces, eficientes o costo- efectivos para la provisión de bienes y servicios públicos.
- El control adecuado del cumplimiento de las obligaciones institucionales y restricciones normativas.

El presupuesto como instrumento de gestión municipal Efectivamente, para la gestión municipal el presupuesto público será una herramienta muy útil si se formula correctamente, ya que:

- Es un instrumento de planeamiento, que permite anticipar o proyectar una situación financiera (estimación de ingresos y previsión de gastos) y anticipar acciones para lograr un futuro deseado en términos de bienestar para la población. Es una herramienta de asignación de recursos, porque permite distribuir de la mejor manera, con eficiencia y equidad, los recursos de la municipalidad.
- Es un instrumento táctico, porque se articula a la programación operativa y al programa de inversiones municipal, reflejando las políticas municipales trazadas.
- Es un instrumento de relevancia estratégica, porque el presupuesto, a través de las acciones que financia ayuda a lograr los objetivos estratégicos que han sido trazados en el Plan Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado Local (Ministerio de Economía y Finanzas – USAID, 2007).

¿Qué beneficios consigue la municipalidad utilizando el presupuesto público como un instrumento de gestión?

Efectivamente, las autoridades y funcionarios públicos deben involucrarse en las diferentes fases del presupuesto público y aprovechar este instrumento para diferentes fines, entre ellos:

- **Gerencia:** los alcaldes, regidores y gerentes requieren información para tomar decisiones acertadas y el presupuesto contiene información relevante sobre los costos y la composición de acciones en los programas de gasto, que es útil para definir las estrategias a seguir para el logro de los objetivos trazados a través de métodos eficientes.
- **Control:** el elevado riesgo de corrupción y la necesidad de garantizar un debido proceso en la gestión de los recursos públicos hacen necesaria la existencia de reglas, restricciones.
- Puede crearse un problema, porque el alcalde y los regidores aprobarían un instrumento del que no tienen pleno conocimiento.
- No darían orientaciones sobre las acciones estratégicas que debe realizar la municipalidad ni conocerían lo que es o no es posible hacer con el presupuesto municipal.

3) Principios que debe cumplir el presupuesto público

Algunas de las características del presupuesto público señaladas anteriormente han sido recogidas como principios en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Será importante revisarlos para tenerlos presente:

3.1) Equilibrio presupuestario

Debe asegurarse el equilibrio entre los ingresos estimados y los gastos que se prevé efectuar, no pudiéndose incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

3.2) Especialidad Cuantitativa

Todo gasto efectuado con recursos públicos debe cuantificar su efecto sobre el presupuesto.

3.3) Especialidad Cualitativa

Todo recurso público aprobado para la entidad debe ser destinado a la finalidad para la que hayan sido autorizados.

3.4) Universalidad y unidad

Todos los ingresos y gastos del sector público, así como el presupuesto de las entidades que lo comprenden, se sujetan a la Ley de Presupuesto del Sector Público.

3.5) Información y Especificidad

El presupuesto y sus modificatorias deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.

3.6) Anualidad

Todo presupuesto tiene vigencia anual y coincide con el año calendario.

3.7) Eficiencia

La gestión de los fondos públicos debe estar orientada a resultados con eficiencia, economía y calidad.

3.8) Transparencia presupuestal

La asignación y ejecución de los fondos públicos debe seguir los criterios de transparencia presupuestal en la gestión, difundiendo información pertinente (Ministerio de Economía y Finanzas- USAID, 2007).

4) Hacia un presupuesto por resultados

Tradicionalmente, las entidades públicas elaboran su presupuesto bajo el esquema de *presupuesto incremental*. Este tipo de presupuesto se enfoca en los insumos y se orienta a registrar cuántos bienes, servicios, personal, entre otros, se pueden financiar, teniendo en cuenta los ingresos disponibles. Dicha distribución responde a una lógica de repartición histórica. Este tipo de presupuesto, si bien simplifica el proceso presupuestario, tiene por lo general las siguientes limitaciones:

Presenta un alto grado de inercia, es decir contiene una alta proporción de gastos "heredados" al tomar como referencia el presupuesto del año anterior.

El presupuesto refleja una lógica basada en insumos, más que en productos o resultados.

Suele ser difícil de articular con otros instrumentos de planeamiento.

5) Superación de las limitaciones del presupuesto incremental

Para superar las debilidades del presupuesto incremental y la inercia que éste genera, el presupuesto debe ser elaborado en base a los objetivos estratégicos, respecto de los cuales se definen acciones, y se precisan los resultados a alcanzar. Luego se estima cuánto cuestan los resultados y se asigna el financiamiento en base a las prioridades y teniendo en cuenta los ingresos generados por la municipalidad.

Las limitaciones del presupuesto incremental hacen difícil articular los ingresos y gastos a una estrategia de desarrollo basada en instrumentos de planeamiento de mediano y largo plazo, y a veces no deja el suficiente margen de maniobra para la aplicación de nuevas políticas y/o acciones.

6) Objetivos Estratégicos Institucionales

Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) son los cambios (mejoras) que una entidad desea lograr sobre la población u objeto de su atención en el marco de sus competencias, funciones y misión. Los objetivos parten de una prioridad de desarrollo y definen los resultados a

lograr orientando el alineamiento de las acciones para la consecución de estos resultados a favor de la población.

En el caso de los gobiernos locales, los OEI se encuentran enmarcados en los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado y deben ser recogidos en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), de modo que las acciones de la municipalidad contribuyan estratégicamente al desarrollo local.

Para la definición de los OEI, es decir qué se quiere lograr o hacia dónde se quiere llegar como sociedad, grupo humano y organización, se debe desarrollar un proceso de Planeamiento Estratégico para la elaboración del PDI.

El Planeamiento Estratégico es un proceso de análisis y de toma de decisiones secuencial con una mirada de mediano plazo que se inicia con la definición de la visión institucional (que debe reflejar la visión del PDC); luego sigue con la definición de la misión, los OEI y finalmente con la selección de las mejores estrategias en términos de acciones a implementar para el logro de los OEI y del propósito definido para cada acción.

Este proceso se conoce como Presupuesto por Resultados.

El PDI y el Plan Estratégico Institucional tienen el mismo contenido. Para efectos de ¿Cómo se define los OEI?

Para la definición de los OEI, es decir qué se quiere lograr o hacia dónde se quiere llegar como sociedad, grupo humano y organización, se debe desarrollar un proceso de Planeamiento Estratégico para la elaboración del PDI.

El Planeamiento Estratégico es un proceso de análisis y de toma de decisiones secuencial con una mirada de mediano plazo que se inicia con la definición de la visión institucional (que debe reflejar la visión del PDC); luego sigue con la definición de la misión, los OEI y finalmente con la selección de las mejores estrategias en términos de acciones a implementar para el logro de los OEI y del propósito definido para cada acción.

Como veremos más adelante, tanto los OEI como las acciones deben ser cuantificados. Los objetivos en términos de resultados a alcanzar y las acciones en términos de los productos a generar. Cabe

mencionar que los indicadores sirven para acreditar los resultados de la gestión pública, tanto ante la sociedad civil y población en general, como ante organismos fiscalizadores y de control interno. Así, contribuyen a mejorar los niveles de transparencia de la gestión pública y además a cambiar los incentivos de la administración, trasladando el énfasis de los procedimientos a los resultados.

Asignación del presupuesto

En cuanto al financiamiento, en el presupuesto se estiman los ingresos y gastos, y se asignan los recursos a las actividades o proyectos en función de los OEI previamente identificados como resultado de un proceso de planeamiento. Los gastos expresan las acciones orientadas a la obtención de productos y resultados que permitan alcanzar los OEI trazados para el año.

Tradicionalmente la asignación de los fondos se realiza a nivel de los costos de los insumos (personal, equipos, servicios, materiales, etc.) que se utilizan en el desarrollo de las acciones, lo que conocemos como "presupuesto incremental".

Si bien el presupuesto incremental es útil, puesto que en la práctica los cambios año a año no suelen ser tan radicales, genera una inercia que ocasiona que en el proceso presupuestario sean los insumos, antes que los objetivos y resultados, los que desempeñen un rol preponderante.

Como consecuencia, la calidad del gasto público, los resultados e impacto del mismo, han permanecido fuera del análisis en el proceso presupuestal, a pesar que son el corazón de la acción pública y, por tanto, del presupuesto como instrumento clave en la gestión del Estado.

A partir del año 2008, y en forma progresiva, el proceso presupuestario de los gobiernos locales presta mucho mayor énfasis a los productos y resultados a fin de llegar a un presupuesto centrado en resultados. (Ministerio de Economía y Finanzas – USAID, 2007).

Presupuestar por insumos

El presupuesto se asigna en función a los requerimientos financieros que se necesitan para pagar el costo de los insumos tales como personal, materiales, equipos, viáticos, etc.

Presupuestar por resultados

El presupuesto se asigna en función a los requerimientos financieros para lograr cierto nivel de producción de bienes o servicios, las que a su vez permitirán determinada meta en términos de resultados. Con este enfoque, se orienta el accionar de la municipalidad a obtener resultados concretos en sus tareas más importantes o en la calidad de vida de los ciudadanos.

7) Instrumentos que se relacionan con el proceso presupuestario

En los últimos años, el Estado ha venido desarrollando nuevos instrumentos de planificación así como sistemas administrativos que buscan mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos, a fin que estos lleguen de manera oportuna y a través de las acciones que más convenga a la ciudadanía.

Así, los gobiernos locales al momento de desarrollar el planeamiento y programación de sus presupuestos deben tener en cuenta lo siguiente:

- a) Instrumentos de Planeamiento
- b) Planeamiento

Se han redefinido y diseñado instrumentos de planeamiento que se aplican a todos los niveles de gobierno y que se articulan entre sí desde una perspectiva sectorial y territorial.

El proceso de planeamiento del accionar del Estado se inicia con la definición del Marco Macroeconómico Multianual. En un segundo nivel, los sectores plantean Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) y a nivel territorial los gobiernos regionales y locales elaboran los Planes de Desarrollo Concertados (PDC).

En el ámbito institucional, los lineamientos definidos a nivel sectorial y territorial se traducen en Planes Estratégicos Institucionales (PEI), también denominados en el ámbito municipal Planes de Desarrollo Institucional (PDI), que constituyen el marco orientador para la definición del Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional.

Además, uno de los instrumentos de planeamiento más innovadores implementados en los últimos años en los niveles regionales

y locales es el Presupuesto Participativo que constituye un importante esfuerzo de modernización y democratización de la gestión pública, que permite al gobierno mejorar su desempeño acercándose más a la ciudadanía para conocer sus necesidades y concertar el destino de los escasos recursos del Estado.

Articulación de los planes y presupuesto

Se articulan a través de dos dimensiones:

- a) Planes y Presupuesto Articulación
- b) Inter-Institucional Articulación Intra-Institucional

a) Articulación Inter-Institucional

Se refiere a la vinculación que debe existir entre los diferentes instrumentos de planeamiento de los tres niveles de gobierno. Esta articulación permite a los gobiernos locales y regionales tener en cuenta los objetivos y las políticas nacionales establecidas por los sectores, en el marco de las cuales orientar sus acciones. De otro lado, esta vinculación facilita una actuación coherente y coordinada del Estado, fomentando la

complementariedad en el actuar de las entidades públicas y evitando la duplicidad de actividades y el uso ineficiente de recursos.

Existe una interacción hacia arriba y hacia abajo entre los distintos niveles de gobierno. Los niveles superiores toman en cuenta los problemas y necesidades de los niveles inferiores para formular sus políticas y planes, en tanto que los niveles inferiores toman en cuenta al formular los suyos las orientaciones estratégicas de los niveles superiores.

Así, en sus diferentes procesos de planeamiento los gobiernos locales deben tener en cuenta lo establecido en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) y los Planes Estratégicos Sectoriales (PESEM) así como las orientaciones contenidas en el Plan de Desarrollo Regional y otros instrumentos del nivel regional. En el caso de las municipalidades distritales, éstas deben tener en cuenta además los instrumentos del nivel provincial.

b) Articulación Intra-Institucional

Se refiere a la conexión que debe existir entre los diferentes

instrumentos de planeamiento y de gestión de un mismo nivel de gobierno. Algunos de los instrumentos de planeamiento y presupuesto son elaborados en espacios de concertación, tales como los Planes de Desarrollo Concertado - PDC y los Presupuestos Participativos, en tanto que otros son elaborados internamente, entre ellos los Planes de Desarrollo Institucional - PDI y los Presupuestos Institucionales.

Considerando que el PDC es el instrumento guía del desarrollo local, los demás instrumentos de la gestión local se elaborarán en función de los objetivos y actividades estratégicos planteados en él, siempre que se encuentren en el marco de las competencias municipales. Así, la gestión municipal elaborará el PDI considerando los objetivos estratégicos del PDC que son de su responsabilidad asumir. ((Ministerio de Economía y Finanzas – USAID, 2007).

c) Sistemas Administrativos de Gestión

Durante estos años también se han presentado avances en la implementación de sistemas administrativos que ayudan a las entidades públicas en su gestión y brindan herramientas para introducir mejoras que principalmente incidan en la calidad de los bienes y servicios que reciben

los ciudadanos y ciudadanas y en la transparencia en el uso de los recursos públicos. Entre estos sistemas, encontramos dos íntimamente vinculados con la gestión presupuestal, estos son el Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema Interconectado de Administración Financiera (Ministerio de Economía y Finanzas - USAID, 2007).

8) Fases del proceso presupuestario

Se considera que las fases del proceso presupuestario son cinco, de acuerdo al siguiente detalle:

8.1) Programación

En esta fase los gobiernos locales revisan sus planes estratégicos con el objetivo de alinear las acciones del presupuesto con los objetivos estratégicos institucionales - OEI, e incorporan los acuerdos del proceso de presupuesto participativo y las nuevas acciones que prevén ejecutar.

Asimismo, establecen los montos requeridos para financiar dichas acciones priorizadas, haciendo el análisis de restricción presupuestal y la identificación de productos y resultados a ser alcanzados.

a) Aspectos generales de la programación presupuestaria

Esta fase del presupuesto debe iniciarse en el mes de enero y concluir en el mes de junio, del año anterior a su ejecución. Debe iniciarse en la fecha indicada para poder realizar el proceso de presupuesto participativo e incorporar sus resultados.

b) Finalidad de la fase de programación

Específicamente, la fase de programación presupuestaria tiene los siguientes objetivos:

- Hacer una revisión de los OEI considerando los instrumentos de planeamiento interno de mediano y corto plazo de la municipalidad, que son el Plan de Desarrollo Institucional – PDI (3 años) y el Plan Operativo Institucional - POI (anual).
- Evaluar la articulación entre los resultados de las actividades y proyectos vigentes con los OEI, así como considerar la inclusión de nuevas acciones.
- Estimar los ingresos municipales para el año fiscal.
- Prever los egresos para el año fiscal orientados al cumplimiento de los

OEI, considerando en materia de inversiones las prioridades definidas durante el proceso de Presupuesto Participativo.

c) Actores están involucrados en esta fase en la fase de programación

Están involucrados:

- Alcalde y Concejo Municipal.
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
- Oficina de Administración.
- Oficina de Rentas.
- Otras Dependencias Municipales.
- Sociedad Civil (a través del Proceso Participativo).
- Dirección Nacional del Presupuesto Público.

Antes, el jefe de planeamiento y presupuesto era el único responsable de la programación presupuestaria institucional. Ahora, ésta es responsabilidad de todos, en donde el jefe de planeamiento y presupuesto es el coordinador de un equipo conformado por los representantes de las distintas áreas de la institución. Alcaldes y

regidores también deben estar informados y participar en este proceso, en la medida que el primero es responsable de la ejecución del presupuesto y los segundos son responsables de su aprobación.

d) La Importancia de la programación

La fase de programación es sin lugar a dudas la etapa más importante del proceso presupuestario. En ella se determina las acciones que la municipalidad llevará a cabo en el año y su financiamiento a fin de cumplir con sus objetivos institucionales. Por ello es importante que en esta fase se involucren tanto el Alcalde como los Regidores y las dependencias municipales.

Es en esta fase en que debe empezar por incorporarse progresivamente la gestión presupuestaria basada en resultados. Así, la municipalidad debe apoyarse en los instrumentos de planeamiento señalados en el módulo anterior y definir de qué manera se lograrán los OEI, es decir: qué acciones se realizarán y que productos generarán, cuándo se realizarán, quién ha de hacerlo, con qué recursos se harán y cómo se controlarán en un período específico.

En ese sentido, la municipalidad deberá identificar las acciones prioritarias a implementar para el logro de los OEI, buscando adaptar su programación anual a la real disponibilidad presupuestaria que se definirá sobre la base de la estimación de ingresos y la previsión de gastos para el año.

e) Los gobiernos locales en la fase de programación

La fase de programación es el momento para introducir o programar cambios en el accionar municipal que permitan al gobierno local cumplir sus funciones con mayor eficiencia, eficacia y equidad. No se trata sólo de identificar los gastos que permitirían asegurar una gestión municipal similar a la del año anterior, sino de asignar financiamiento a otras acciones que permitan mejorar la gestión municipal para responder mejor a la ciudadanía.

La escasez de recursos fuerza al establecimiento de prioridades y a una Tal como hemos señalado en el módulo anterior, se recomienda que la municipalidad reajuste su presupuesto, orientándolo al logro de resultados. Para ello, debe tener presente que: ¿Con cuáles instrumentos se vincula la programación del presupuesto?

Hemos visto en el Módulo I los distintos instrumentos de planeamiento de largo, mediano y corto plazo que se vinculan al presupuesto: ¿Qué contiene el Plan Operativo Institucional?

El POI es importante porque tiene como objetivo priorizar, organizar y programar las acciones de todas las dependencias municipales, teniendo como marco los objetivos institucionales definidos para el año en el Plan de Desarrollo Institucional, el que debe elaborarse a partir de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado.

Enfocar En la práctica debe articularse el proceso de elaboración del POI con el proceso de Programación Presupuestaria porque los objetivos y metas operativos considerados en el POI dependen a su vez de la disponibilidad de recursos para el año fiscal, que se define a partir de la estimación de ingresos y gastos.

Finalmente, la elaboración del POI es el momento oportuno para que cada una de las dependencias municipales reflexione respecto a si las acciones planteadas responden adecuadamente a las funciones y competencias que les han sido asignadas, asegurándose de cumplirlas de manera coherente con los OEI trazados.

8.2) Fase de formulación

En esta fase se establecen las categorías formales de la estructura funcional programática que serán utilizadas por el gobierno local, señalándose incluso el máximo nivel de desagregación de las categorías del gasto. Es decir, desde la Función hasta el Componente, pasando por los Programas, Subprogramas y Actividades y/o Proyectos. Dado que en esta fase se cuenta con la información completa sobre disponibilidad de recursos, se realiza la asignación financiera al mayor nivel de detalle.

a) Aspectos generales de las fases de formulación y aprobación presupuestaria

Una vez finalizada la fase de programación presupuestaria, la Municipalidad, a través de su Oficina de Planeamiento y Presupuesto, debe proceder a formular su presupuesto, en general alrededor del mes de junio y hasta el mes de diciembre. Para ello, deberá reflejar los resultados de la programación presupuestaria a través de las herramientas de clasificación presupuestaria. Luego viene la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (El Presupuesto y su contenido Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto LEY N° 28411).

b) Objetivo de la fase de formulación

Dicho esquema de trabajo deberá señalar la articulación de los ingresos y gastos para el logro de las metas presupuestarias que persiguen las actividades y proyectos, formulando para ello las respectivas cadenas de ingreso y cadenas de gasto. La fase de aprobación consiste en que el Concejo Municipal acuerde aprobar el presupuesto trabajado y luego el alcalde lo promulgue mediante resolución de alcaldía.

c) Involucrados en la fase de formulación

- Alcalde y Concejo Municipal
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Administración
- Dependencias Municipales
- Dirección Nacional del Presupuesto Público
- Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)

El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) constituye el documento final del Presupuesto de la Municipalidad, que considera todas

las estimaciones de ingresos y previsiones de gasto de la Municipalidad acorde con los lineamientos aprobados en la Ley de Presupuesto Público que promulga el Congreso de la República en el mes de diciembre de cada año.

El PIA es remitido a la Dirección Nacional del Presupuesto Público en los primeros días de enero del año en cuestión (El Presupuesto y su contenido Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto LEY N° 28411).

En esta fase se establecen las categorías formales de la estructura funcional programática que serán utilizadas por el gobierno local, señalándose incluso el máximo nivel de desagregación de las categorías del gasto. Es decir, desde la Función hasta el Componente, pasando por los Programas, Subprogramas y Actividades y/o Proyectos. Dado que en esta fase se cuenta con la información completa sobre disponibilidad de recursos, se realiza la asignación financiera al mayor nivel de detalle.

8.3) Aprobación

Comprende la formalización del presupuesto por parte de la

autoridad competente, de acuerdo a lo establecido por las normas. En el caso de los gobiernos locales, la aprobación la realiza el Concejo Municipal.

8.4) La aprobación del presupuesto

La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto indica en el artículo 53° que la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces presenta al Titular del Pliego para su revisión el proyecto del Presupuesto Municipal, la Exposición de Motivos y los Formatos correspondientes, y es luego el Titular del Pliego quien propone el proyecto de presupuesto al Concejo Municipal.

El Concejo Municipal de cada municipalidad aprueba su presupuesto, mediante acuerdo, a nivel de Pliego, Fuentes de Financiamiento, Función, Programa, Subprograma, actividad, proyecto, categoría del gasto, grupo genérico de gasto, modalidad de aplicación y específica del gasto y lo promulga el alcalde mediante una Resolución de Alcaldía a más tardar el 31 de diciembre de cada año.

La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto establece

también que las municipalidades distritales deben remitir su presupuesto aprobado a la municipalidad provincial a la que pertenezcan.

8.5) La fase de ejecución

La ejecución presupuestaria es realizada por las entidades a las cuales se les ha asignado el presupuesto. En esta fase se ejecutan los ingresos y los egresos, los cuales deben guardar relación con lo previsto en el presupuesto (Ministerio de Economía y Finanzas- USAI, 2007).

a) La fase de ejecución presupuestaria

La Ejecución Presupuestaria, en adelante Ejecución, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos.

b) Limitaciones de los créditos presupuestarios

Los créditos presupuestarios tienen carácter limitativo. No se

pueden comprometer ni devengar gastos, por cuantía superior al monto de los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos, siendo nulos de pleno derecho los actos administrativos o de administración que incumplan esta limitación, sin perjuicio de las responsabilidades civil, penal y administrativa que correspondan.

Con cargo a los créditos presupuestarios sólo se pueden contraer obligaciones derivadas de adquisiciones, obras, servicios y demás prestaciones o gastos en general que se realicen dentro del año fiscal correspondiente (Artículo 27. Ley N° 28411).

Los contratos para las adquisiciones, obras, servicios y demás prestaciones se sujetan al presupuesto institucional para el año fiscal. En el caso de los nuevos contratos de obra a suscribirse, cuyos plazos de ejecución superen el año fiscal, deben contener, obligatoriamente y bajo sanción de nulidad, una cláusula que establezca que la ejecución de los mismos está sujeta a la disponibilidad presupuestaria y financiera de la Entidad, en el marco de los créditos presupuestarios contenidos en los Presupuestos correspondientes.

c) Control presupuestal de los gastos

La Dirección Nacional del Presupuesto Público realiza el control presupuestal, que consiste, exclusivamente, en el seguimiento de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley de Presupuesto del Sector Público y sus modificaciones, en el marco de lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto LEY N° 28411 Ley N° 28411. Ley 28411, artículo 28).

d) Ejercicio presupuestario

El ejercicio presupuestario comprende el año fiscal y el período de regularización:

- a. Año Fiscal, en el cual se realizan las operaciones generadoras de los ingresos y gastos comprendidos en el Presupuesto aprobado, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre.

Sólo durante dicho plazo se aplican los ingresos percibidos,

cualquiera sea el período del que se deriven, así como se ejecutan las obligaciones de gasto que se hayan devengado hasta el último día del mes de diciembre, siempre que corresponda a los créditos presupuestarios aprobados en los Presupuestos.

- b. Período de Regularización, en el que se complementa el registro de la información de ingresos y gastos de las Entidades sin excepción; será determinado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público mediante Directiva, conjuntamente con los órganos rectores de los otras sistemas de administración financiera; sin exceder el 31 de marzo de cada año (Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto LEY N° 28411, artículo 28).

e) Actores involucrados en la fase de ejecución

- Alcalde
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Administración
- Oficina de Rentas
- Oficina de Abastecimiento
- Oficina de Personal Dirección Nacional del Tesoro Público

- Banco de la Nación
- Dirección Nacional de Presupuesto Público

f) La ejecución paso a paso

Paso 1

Programación Mensual de los Ingresos

El fin de este paso es programar la ejecución mensual de los ingresos que permitan el desarrollo de las actividades y proyectos para el logro de los objetivos institucionales.

Procedimiento para la Programación de Ingresos

Las dependencias que recaudan, obtienen y captan fondos públicos deben informar a través de reportes diarios y de consolidados mensuales a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) respecto a los ingresos recibidos. Será tarea de la OPP efectuar las debidas Proyecciones Trimestrales y Anuales de Ingresos, sobre cuya base se programarán los gastos a ejecutar mensualmente.

A fin de realizar una adecuada programación de los ingresos, la OPP debe preocuparse de:

Conocer la oportunidad y disponibilidad mensual de recursos por todas las fuentes de financiamiento, las que varían según se trate de recursos recaudados, obtenidos o captados por la municipalidad.

Tener presente las normas así como los factores estacionales que influyen en la percepción de los recursos de transferencias del gobierno nacional así como los recursos propios municipales.

Conocer las disposiciones que aplican a cada una de las fuentes de financiamiento y que determinan los plazos en los que se podrá disponer de dichos recursos y el mes de su registro.

Considerar las especificaciones operativas respecto a la oportunidad de desembolsos de los recursos correspondientes a las fuentes de financiamiento de Operaciones Oficiales de Crédito Interno y Externo, así como de Donaciones y Transferencias.

Obtención, Captación y Recaudación

Recaudación

Proceso mediante el cual la Municipalidad percibe recursos por concepto de Impuestos, que no generan ninguna contraprestación por parte de ésta.

Obtención

Proceso mediante el cual la Municipalidad recibe recursos provenientes de donaciones, endeudamiento, transferencias o venta de bienes y servicios.

Captación

Proceso mediante el cual la Municipalidad percibe recursos por concepto de prestación de un servicio público brindado de manera individual a los ciudadanos de la localidad Fuentes y Rubros de Financiamiento.

Tabla 1
Fuentes y Rubros de Financiamiento

CONCEPTO	ORIGEN DE LOS RECURSOS	MECANISMO DE TRANSFERENCIA Y OBTENCIÓN DE RECURSOS	MOMENTO DE REGISTRO
Canon y Sobrecanon Petrolero, Regalías Mineras, Canon Minero, Hidroenergético, Forestal, Gasífero y Pesquero / Participación en Renta de Aduanas y FONCOMÚN	El MEF aprueba mediante Resolución Ministerial índices de distribución sobre la base de los cálculos realizados por la Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales (DGAES) y la información proporcionada por el INEI. La Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), sobre la base de los índices de distribución aprobados, calcula el monto a ser distribuido a cada municipalidad y lo comunica a la Dirección Nacional del Tesoro Público del MEF	La PCM informa a la Dirección Nacional del Tesoro Público del MEF, y ésta transfiere los recursos a las cuentas de las municipalidades en el Banco de la Nación.	En el mes de recepción de la transferencia de los fondos públicos.
Otros Impuestos Municipales	Recursos recaudados por concepto de Impuesto Predial, de Alcabala, al Patrimonio Vehicular, a las Apuestas, a los Juegos, a los Espectáculos Públicos no deportivos y a los juegos de Casinos y los de máquinas tragamonedas.	Tributos directamente recaudados por la municipalidad.	En el mes en que se produce su recaudación

CONCEPTO	ORIGEN DE LOS RECURSOS	MECANISMO DE TRANSFERENCIA Y OBTENCIÓN DE RECURSOS	MOMENTO DE REGISTRO
Recursos Directamente Recaudados	Recursos captados por las municipalidades y directamente administrados por ellos, como Rentas de la Propiedad, Tasas, Ventas de Bienes y Prestación de Servicios, entre otros. En el caso del Derecho de Vigencia, sobre la base de la Resolución que aprueba la Dirección General de Minería del MEM, el Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INAAC) comunica al Banco de la Nación los montos a transferir.	Fondos directamente obtenidos por la municipalidad. INAAC informa al Banco de la Nación la relación de municipalidades beneficiarias a fin de realizar la transferencia de recursos en sus cuentas corrientes.	En el mes en que se produce su captación. En el mes de recepción de la transferencia de fondos.
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Interno y Externo	Endeudamiento interno y externo.		En el mes en que se produce su desembolso.
Donaciones y Transferencias	Donaciones y Transferencias		En el mes en que se produce su obtención.
Recursos Ordinarios			
Programa Vaso de Leche	La DNPP comunica a la Dirección Nacional del Tesoro Público los montos trimestrales mensualizados a	La Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza subcuentas a las municipalidades en el Banco de la Nación.	En el mes de recepción de la transferencia de fondos.

CONCEPTO	ORIGEN DE LOS RECURSOS	MECANISMO DE TRANSFERENCIA Y OBTENCIÓN DE RECURSOS	MOMENTO DE REGISTRO
	transferir, en la última semana del trimestre anterior.		
Proyectos de Infraestructura Social y Productiva	MIMDES comunica mensualmente a la Dirección Nacional del Tesoro Público los montos a transferir a las municipalidades acreditadas, en la última semana del mes anterior.	La Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza subcuentas a las municipalidades acreditadas en el Banco de la Nación.	En el mes de recepción de la transferencia de fondos.
Proyectos de Infraestructura Social y Productiva	El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de PROVÍAS Descentralizado (ex - PROVIAS RURAL), comunica mensualmente a la Dirección Nacional del Tesoro Público los montos a transferir a las municipalidades acreditadas, en la última semana del mes anterior.	La Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza subcuentas a las municipalidades acreditadas en el Banco de la Nación.	En el mes de recepción de la transferencia de fondos.
Programas Comedores, Alimentos por Trabajo y Hogares y Albergues	El MIMDES comunica a la Dirección Nacional del Tesoro Público, en la última semana del mes anterior, los montos de las municipalidades distritales que deben ser transferidos y abonados en las	La Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza subcuentas a las municipalidades distritales, haciéndose su ejecución presupuestaria y financiera efectiva mediante la transferencia automática de estos fondos a las	En el mes de recepción de la transferencia de fondos.

CONCEPTO	ORIGEN DE LOS RECURSOS	MECANISMO DE TRANSFERENCIA Y OBTENCIÓN DE RECURSOS	MOMENTO DE REGISTRO
	cuentas de las municipalidades provinciales a cuya jurisdicción pertenecen.	subcuentas de las municipalidades provinciales correspondientes en el Banco de la Nación.	

Fuente: Ley N° 28929, Ley de Equilibrio Financiero, publicada el 12 diciembre 2006.

Paso 2

Programación Mensual de los Gastos

En este paso la Oficina de Administración y la OPP son las responsables de garantizar la consistencia técnica de la programación mensual de gastos a fin de facilitar la ejecución de las acciones contempladas para alcanzar las metas presupuestarias trazadas.

Es tarea de la Oficina de Administración informar a la OPP del reporte consolidado mensual de ejecución de gastos, siendo responsabilidad de la OPP realizar las proyecciones mensuales de los gastos que se espera ejecutar para elaborar la proyección trimestral y anual de gastos.

Paso 3

Definición del Calendario de Compromisos tomando como referencia las proyecciones mensuales de gasto y de manera consistente con los ingresos proyectados:

La OPP deberá definir los Calendarios de Compromisos Trimestrales Mensualizados, que constituyen montos máximos para la ejecución de gastos en un trimestre determinado.

El Calendario de Compromisos trimestral es aprobado mediante una Resolución de Alcaldía y contiene el detalle de la ejecución de gastos a nivel de pliego, fuente de financiamiento y grupo genérico de gasto para cada mes.

Paso 4

Ejecución de Ingresos y Gastos

En este paso, las diversas dependencias de la municipalidad ejecutan las actividades y proyectos contenidos en el presupuesto,

siguiendo los lineamientos establecidos en la normatividad vigente para la ejecución de los ingresos y gastos municipales. Las municipalidades que cuenten con el SIAF-GL deben registrar sus operaciones en el Sistema.

Procedimiento para la Ejecución de Ingresos

Si la OPP planeó adecuadamente sus ingresos, en esta etapa únicamente deberá preocuparse de registrar la ejecución de los ingresos de acuerdo a las disposiciones normativas establecidas.

El registro de los ingresos deberá hacerse de acuerdo al Maestro del Clasificador de Ingresos y Financiamiento, el cual señala las cadenas del ingreso con su respectiva codificación hasta el nivel de específica de ingreso.

Principales rubros del ingreso, de acuerdo al Clasificador

Ingresos Corrientes

Son los que se obtienen de modo regular o periódico y que no alteran de manera inmediata la situación patrimonial del Estado.

Dichos ingresos provienen de la percepción de impuestos, tasas, contribuciones, ventas de bienes y prestación de servicios, rentas de la propiedad (canon, sobre canon, renta de aduanas, regalías y FOCAM) multas y sanciones, y otros ingresos corrientes.

Ingresos de Capital

Son los recursos financieros que se obtienen de modo eventual y que alteran la situación patrimonial del Estado. Proviene de: la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), Transferencias Son los recursos financieros no reembolsables de instituciones de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no domiciliadas en el país.

Financiamiento

Son los fondos provenientes de los organismos de cooperación interna y externa. Es posible que durante la ejecución se requiera introducir modificaciones al Presupuesto debido a un ingreso adicional al que había sido previsto. Dichas modificaciones requieren ser sustentadas

y aprobadas por una Resolución de Alcaldía. Si los ingresos resultan menores, no se realiza una modificación, sino que se tendrá como resultado una menor ejecución de ingresos.

Procedimiento para la Ejecución de Gastos

Si la OPP planeó adecuadamente sus gastos, en esta etapa únicamente deberá preocuparse de registrar la ejecución de los compromisos de gasto. De manera más específica, la ejecución de los compromisos consiste en el registro del devengado, giro y pago de los compromisos contraídos.

Compromiso

Es el acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas.

Devengado

Es la obligación de pago que asume el pliego como consecuencia del respectivo compromiso contraído. Comprende la identificación del acreedor, la determinación del monto y la liquidación, a través del respectivo documento oficial.

En el caso de bienes y servicios, se configura a partir de la verificación de conformidad del bien recibido, del servicio prestado o por haberse cumplido con los requisitos administrativos y legales para los casos de gastos sin contraprestación inmediata o directa.

Girado

Es la etapa en la cual se emite el Cheque y/o la Carta Orden de Transferencia al beneficiario, en base a la aprobación del devengado respectivo. Esta etapa es normada por el Sistema de Tesorería y específicamente en el caso de gobiernos locales por la Directiva de Tesorería para Gobiernos Locales correspondiente.

Pagado

Constituye la etapa final de la ejecución del gasto, en la cual el monto del gasto devengado se cancela total o parcialmente, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. No está permitido efectuar pagos de obligaciones no devengadas.

Esta etapa es normada por el Sistema de Tesorería y para el caso de gobiernos locales por la Directiva de Tesorería para gobiernos locales correspondiente.

Principales rubros del gasto

Los principales rubros del gasto de acuerdo al Clasificador son:

Gasto Corriente

Son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta la Municipalidad. Se refiere a gastos no recuperables y comprende los gastos en planilla (personal activo y cesante), compra de bienes y servicios, y otros gastos de la misma índole.

Gasto de Capital

Son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del patrimonio del Estado. Se refiere a gastos realizados en adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos que, por su naturaleza, valor unitario o destino, incrementan el patrimonio del Estado.

Servicio de Deuda

Son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa.

La normatividad y las modificaciones presupuestarias

Sí, la normatividad presupuestaria permite que los pliegos efectúen modificaciones a sus presupuestos, tanto en el nivel institucional como en el nivel funcional programático. Las modificaciones en el nivel institucional son créditos suplementarios que aumentan a nivel global el presupuesto de la municipalidad, en tanto que las modificaciones en el nivel funcional programático modifican la composición del presupuesto, sin alterar su nivel global.

Dichas modificaciones presupuestarias conllevan al incremento o disminución de la cantidad de las metas presupuestarias aprobadas en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) o a la creación de nuevas. Se aprueban mediante Acuerdo del Concejo Municipal (fuente de financiamiento endeudamiento y recursos ordinarios) o por Resolución de Alcaldía (resto de casos), en el periodo de ejecución presupuestaria correspondiente (1 de enero a 31 de diciembre).

Modificaciones presupuestarias en el nivel institucional

Se refieren a los recursos adicionales (crédito suplementario) que incrementan los recursos autorizados (crédito presupuestario), provenientes de un excedente respecto de los montos originalmente autorizados en el PIA; y, refiere a gastos realizados en adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos que, por su naturaleza, valor unitario o destino, incrementan el patrimonio del Estado.

Servicio de Deuda

Son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa.

Las Transferencias de Partidas que se dan mediante el traslado de recursos entre pliegos.

Crédito presupuestario

Está conformado por los recursos con que cuenta el pliego para financiar la ejecución de sus gastos programados. Este nuevo término introducido por la Ley General de Presupuesto sustituye a las denominaciones de asignación presupuestaria, asignación, techo presupuestario y marco presupuestario.

8.6) Fase de evaluación

Consiste en la revisión del nivel de cumplimiento de las acciones previstas y los resultados trazados, así como de la ejecución de los ingresos y egresos. La evaluación sirve para realizar los ajustes necesarios en la fase de programación del siguiente año fiscal.

Es importante mencionar que las fases del proceso presupuestario se inician el año anterior con la programación del presupuesto, se desarrollan el año en curso a través de la ejecución del presupuesto, extendiéndose hasta el año siguiente en el que se realiza la

evaluación del presupuesto. Así, el proceso presupuestario se desarrolla a lo largo de tres años distintos, desde la programación hasta la evaluación anual. Ello implica que cuando iniciamos la ejecución de un año, a la vez tenemos que evaluar el año anterior y programar el siguiente (Ministerio de Economía y Finanzas - USAID, 2007).

Tabla 2
Presupuesto Institucional de Apertura

APROBACIÓN	FECHA DE EMISIÓN	REGISTRO EN APLICATIVO INFORMÁTICO
Una vez aprobado por el Concejo Municipal, el presupuesto es promulgado mediante una Resolución de Alcaldía.	En los primeros días de enero.	Las actividades y proyectos deberán consignar todos los componentes y metas presupuestarias vinculados así como las respectivas cadenas de gasto.

Fuente: Elaboración propia

a) Objetivos de la fase de evaluación

Esta fase pretende:

- Contar con un análisis sobre la gestión de la municipalidad, en relación al logro de los objetivos estratégicos institucionales y las actividades y proyectos programados.

- Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria del pliego al primer semestre del año en curso y al término del mismo, vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda la municipalidad.
- Determinar el grado de eficacia del pliego en la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias.
- Determinar el grado de eficiencia en el cumplimiento de las metas presupuestarias, en relación a la ejecución presupuestaria de los gastos efectuados en el período evaluado.
- Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y gastos comparándolas con la estimación de recursos financieros y la previsión de gastos contemplados en el PIA y en el PIM, y determinar las causas que las originaron.
- Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional durante el siguiente período.

b) Actores que intervienen en la fase de evaluación

- Alcalde y Concejo Municipal
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Contraloría General de la República

c) Importancia de la fase de evaluación para la institución

La evaluación es el único mecanismo que permite a los pliegos identificar los aspectos que deben ser reforzados a fin de lograr las metas trazadas. No es suficiente identificar si se cumplieron las metas presupuestarias, es necesario evaluar de qué manera se cumplieron. Debe evaluarse el avance en el logro de las metas operativas programadas en el POI, que representa el instrumento de planeamiento de carácter anual que refleja los demás instrumentos de corto y mediano plazo. En materia presupuestaria, la normatividad señala que las municipalidades distritales y provinciales deben realizar dos evaluaciones a su presupuesto, una al primer semestre del año y otra a todo el ejercicio fiscal.

Las municipalidades deben registrar sus Evaluaciones Presupuestarias a través del Aplicativo Informático Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-GL o a través del Aplicativo Informático Sistema de Integración Contable de la Nación - SICON, según les corresponda.

Las municipalidades distritales remiten su evaluación a las

municipalidades provinciales, y éstas remiten su evaluación y las de las municipalidades distritales de su jurisdicción a la Dirección Nacional de Presupuesto Público y otras instancias que correspondan.

9) Base legal del presupuesto municipal

Los gobiernos locales deben considerar una serie de normas que constituyen el marco general para el desarrollo de sus respectivos procesos presupuestarios:

Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas y en particular, la Dirección Nacional del Presupuesto Público emite lineamientos que constituyen pautas específicas para el desarrollo del proceso presupuestario, entre ellas:

- Directiva para la Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto de los Gobiernos Locales.
- Directiva para la Ejecución del Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales.
- Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos.
- Institucionales de los Gobiernos Locales.

- Directiva para la Formulación, Suscripción, Ejecución y Evaluación de Convenios de Administración por Resultados.
- Instructivo para el Presupuesto Participativo.
- Oficios Circulares y Comunicados dirigidos a los Gobiernos Locales, ya sea mediante el Diario Oficial El Peruano o por correo.

2.3.2. El desempeño institucional

1) Definición

Es la capacidad de la institución para lograr resultados en el desarrollo que puedan ser medidos a través de indicadores previamente definidos. El desempeño puede ser medido desde el punto de vista de los resultados de los procesos llevados a cabo y del impacto que estos generan en términos de beneficios entregados a la sociedad (Orientaciones básicas para el fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales, 2010).

2) Evaluación de desempeño institucional

La Evaluación del Desempeño Institucional es el proceso

mediante el cual se estima el rendimiento global de la empresa. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa de desempeño de la organización durante el pasado o del potencial de su desempeño. Las empresas procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades y el Consejo de Administración y los inversionistas tienen que evaluar el desempeño para decidir las acciones que han de tomar (Ralph Polimeni, Frank Fabozzi, Arthur Adelberg. Contabilidad de costos. Pág. 125).

2.1) Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora del desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, los ejecutivos realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de la empresa.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quienes en la empresa deben recibir qué tasas de aumentos de acuerdo con los resultados de la misma.
- Necesidades de desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de señalar un potencial latente que aún no se aprovecha.

- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información con la que preparó el análisis. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Desafíos externos. Es posible que el desempeño se vea influido por factores externos que se deberían considerar.

3) Modelo de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño implica identificar, medir y gestionar el desempeño de la organización.

La primera etapa de Identificación determina, en primer lugar, qué áreas de trabajo se analizarán o si se tratará de toda la empresa como una globalidad. La identificación de qué es lo que se medirá es un proceso que parece bastante sencillo a primera vista, sin embargo, en la práctica, puede resultar bastante complicado.

La segunda etapa es la Medición del rendimiento. Esto implica asignar una medición en las características o dimensiones previamente identificadas. A menudo resulta difícil cuantificar las dimensiones del

rendimiento. En este punto se analizarán los siguientes aspectos:

a) Instrumentos de medición

La evaluación del desempeño requiere disponer de mediciones del desempeño. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y medir lo que el objetivo indica.

A lo largo del tiempo se han desarrollado numerosas técnicas para medir el desempeño de la empresa. Hoy en día, los ejecutivos disponen de una gama de herramientas que pueden elegir. En el capítulo siguiente se detallarán las herramientas.

b) Juicios evaluativos

Las mediciones objetivas de desempeño son las que otras personas pueden verificar. Las mediciones objetivas son de índole cuantitativa. Las mediciones subjetivas del desempeño son las opiniones del evaluador. Estas pueden conducir a distorsiones de las calificaciones.

Entre los aspectos que atentan contra la imparcialidad del evaluador se cuentan:

c) Juicios subjetivos

Que pueden ser favorables o desfavorables a la empresa. Estas también pueden expresarse con opiniones a priori de la empresa, antes de analizar los datos objetivos. También pueden expresarse en permisividad y flexibilidad respecto de los estándares, lo que también es muy peligroso.

d) Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas y de ésta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al hacer esto, se ocultan los problemas y perjudican a las unidades que han hecho un esfuerzo importante para lograr el objetivo común.

e) Elementos culturales

Todos los seres humanos juzgan las situaciones que se presentan desde su propia perspectiva cultural. Cuando se requiere que se evalúe a otra persona natural o jurídica, la tendencia es aplicar las normas

específicas de la cultura del evaluador, lo que debe evitarse.

f) Estándares de desempeño

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desea en forma específica. No pueden fijarse arbitrariamente, por el contrario, se desprenden de los objetivos a alcanzar.

g) Sistemas de información

La información no siempre está disponible en la forma y oportunidad en que se requiere para tomar decisiones de evaluación de desempeño, por ello es que es vital contar con un sistema que proporcione adecuadamente cuando se necesite.

La tercera etapa es la Gestión de la evaluación. La gestión eficaz de la evaluación del desempeño exige algo más que los informes con los cálculos de análisis de los datos. El proceso de evaluación de desempeño

proporciona información vital respecto a la manera en que se gestionó la organización. Los resultados de las evaluaciones de desempeño constituyen el termómetro de la salud de la organización. Se utiliza, además, como una guía para tomar decisiones en cuanto a compensaciones de todos los trabajadores.

Para el análisis de datos, se deben seguir las siguientes etapas:

- a. **Análisis de la causa de los problemas de la evaluación.** Es importante determinar las causas de las deficiencias de desempeño institucional porque la determinación de las causas puede influir en la forma de evaluar el rendimiento, puede ser una fuente de conflicto no explícito entre los accionistas y ejecutivos y porque afecta al tipo de soluciones que se escoge. Cabe recordar que el desempeño se origina por tres factores: capacidad, motivación y factores circunstanciales.

- b. **Atención directa a la causa de los problemas.** Luego que se han analizado y se han puesto de acuerdo sobre las causas que ha originado un desempeño inadecuado de la empresa, el siguiente paso consiste en emprender acciones para controlar dichos problemas.

- c. **Desarrollo de un plan de acción para facilitar que la empresa alcance sus objetivos.** La gestión eficaz del desempeño exige que se permita que la empresa pueda mejorarlo.

- d. **Comunicación y control fluidos.** La forma en que se comunica y lo que se comunica pueden ser determinantes para que el desempeño mejore o empeore ([http://www. elprisma.com/apuntes/ administracion_de_empresas/evaluaciondeldesmpenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesmpenopersonal/)).

2.3.3. Control Interno

1) Definición

Desde el punto de vista del ciclo gerencial y de sus funciones, el control se define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos” (Administración, 1994). Para Robbins/Coulter, el control como función de la administración consiste en “Vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”.

Según las Normas de Control Interno (Aprobadas mediante Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG publicado el 03.11.2006. Definición incorporada por INTOSAI en el marco del XVIII INCOSAI realizado el año 2004 en Budapest), el concepto de control abarca lo siguiente: El Control Interno es un “proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales:

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

rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados”.

2) Tipos de control interno

Existen tres tipos de Control Interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una municipalidad o entidad del Estado:

2.1) Control previo

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.

2.2) Control simultáneo

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.

2.3) Control posterior

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.

3) Responsabilidad del control interno en los gobiernos locales

3.1) Responsabilidad del control interno previo y simultáneo

El Alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.

3.2) Responsabilidad del control interno posterior

El responsable superior, el funcionario o servidor ejecutor en función del cumplimiento de las funciones establecidas.

Es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI) según sus planes y programas anuales. (La Contraloría General de la República, Orientaciones básicas del para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales, octubre 2010).

4) Finalidad del control interno

Que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional (Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1) Ambiente de control

Componente del Sistema de Control Interno, que busca establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la entidad, generando una cultura de control interno y una gestión escrupulosa.

2) Actividades de control gerencial

Componente del Sistema de Control Interno, que busca establecer políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que los

objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten. Estos se imparten por el titular o funcionario que designe la gerencia y los niveles ejecutivos competentes.

3) Categoría Presupuestaria

Es una clasificación técnica para efectos de la operatividad del Proceso Presupuestario. Su elección obedece y/o corresponde a uno o varios Objetivos, dependiendo de la importancia y ámbito. Todas las Categorías Presupuestarias se encuentran contenidas en el Clasificador Funcional Programático así como en las Tablas de Referencia de Actividades y proyectos y se aplican teniendo en cuenta el grado de relevancia respecto a los Objetivos Institucionales trazados por los Pliegos (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

4) Cierre presupuestario

Conjunto de acciones orientadas a conciliar y completar los registros presupuestarios de ingresos y gastos efectuados durante el Año

Fiscal. Para dicho efecto, la Ley Anual de Presupuesto fija el período de regularización (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

5) Control Presupuestario

Es el seguimiento de la ejecución presupuestaria de Ingresos y Egresos así como de las Metas Presupuestarias establecidas para el Año Fiscal, respecto al Presupuesto Institucional de Apertura o Modificado, según sea el caso, con la finalidad de asegurar su cumplimiento y mantener actualizada la información relativa a los niveles de la ejecución, tanto en términos financieros como físicos. El Control Presupuestario es permanente y constituye el soporte técnico para efectuar los trabajos de análisis y corrección de desviaciones a que se contrae la Fase de Evaluación Presupuestaria (Directiva N° 001-2001-EF/76.01, Directiva para la Aprobación, Ejecución y Control del Proceso Presupuestario del Sector Público, Artículo 39°).

6) Crédito presupuestario

Incremento de las asignaciones presupuestarias de Actividades y

Proyectos, con cargo a anulaciones de la misma Actividad o Proyecto, o de otras Actividades o Proyectos (Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Artículo 38º, publicada el 03 de diciembre de 1999).

Es el incremento de las asignaciones presupuestarias de Actividades y proyectos con cargo a anulaciones de otras Actividades y Proyectos, producto de una repriorización de metas presupuestarias o de economías resultantes en la ejecución presupuestal (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

7) Crédito suplementario

Incremento de los montos de ingresos y egresos autorizados en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, debiendo ser aprobados por Ley (Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Artículo 38º, publicada el 03 de diciembre de 1999).

Es una modificación presupuestaria que se efectúa en el Nivel Institucional, por efecto de un incremento en la estimación y/o en la

ejecución de ingresos, debiendo ser aprobado por Ley (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999).

8) Comunicación interna

Es la forma en que se transmite y se recibe información dentro de la municipalidad, tanto en forma horizontal (de un área a otra), como en forma vertical (de un subordinado a su superior o viceversa).

9) Comunicación externa

Es la forma en que se transmite y se recibe información desde y hacia afuera de la municipalidad.

10) Control interno

Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los objetivos gerenciales de la institución.

11) Control preventivo

El Control Preventivo se enmarca en la atribución del Sistema Nacional de Control de formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las Entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno (Según la Directiva N° 002-2009-CG/CA).

12) Control previo

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones (Según Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República).

13) Control posterior

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones (Según Ley N°27785, Ley

Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República).

14) Control simultaneo

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones. (Según Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República).

15) Discrecionalidad

Que se hace libremente o siguiendo el propio juicio.

16) Evaluación de riesgos

Componente del Sistema de Control Interno, que busca identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos.

17) Información y comunicación

Componente del Sistema de Control Interno, que busca asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con calidad y oportunidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistémico y regular. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades individuales y grupales.

18) OCI

El Órgano de Control Institucional constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control.

19) Sistema de control interno

Conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología

y registros organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir.

20) Supervisión

Componente del Sistema de Control Interno, orientado a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se considera una investigación:

1) Aplicada

De acuerdo a la clasificación que siguen Ander – Egg 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, “la investigación aplicada busca el conocer para actuar, para construir, para modificar”.

2) Correlacional

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:

1) No experimental

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.

2) Descriptivo

El presente estudio es descriptivo porque refiere las características o atributos de las variables de estudio.

3) Transeccional

Responde a los estudios transaccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo.

4) Correlacional

Es correlacional porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández, Pilar Baptista, 2010).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población para el presente estudio estuvo constituida por los funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las

Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3
Municipalidades

MUNICIPALIDAD	CANTIDAD DE PERSONAL (FUNCIONARIOS, TÉCNICOS, ASISTENTES)
Distrital de Alto de la Alianza	8
Distrital de Ciudad Nueva	8
Distrital de Gregorio Albarracín	10
Distrital de Calana	4
Distrital de Pocollay	8
Distrital de Pachía	4
Distrital de Palca	3
Distrital de Sama	3
Distrital de Inclán	3
TOTAL	51

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Muestra

Para el presente trabajo de investigación no fue necesario obtener muestra, se consideró toda la población.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 4
Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NATURA-LUZA DE LA VARIA-BLE	NIVEL DE MEDI-CIÓN DE LA VARIA-BLE	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMEN-TOS	FUENTES
Independiente X: Proceso de Ejecución presupuestal	Es el proceso de ejecución de ingresos y gastos, que las entidades ejecutan para un año fiscal determinado. El presupuesto institucional debe permitir el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas presupuestarias trazadas para el año fiscal, los cuales se contemplan en las actividades y proyectos definidos en la Estructura Funcional Programática que se da en las municipalidades de la provincia de Tacna.	Cualitativa	Ordinal	X: Proceso de Ejecución presupuestaria Indicadores: X ₁ : Procedimientos de Ejecución Presupuestal X ₃ : Cumplimiento de la normatividad en materia de Ejecución Presupuestal	- Encuesta - Análisis documental	- Cuestionario - Ficha de Recolección de datos.	Los funcionarios, y/o administrativos de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.
Dependiente Y: Desempeño Institucional	El desempeño institucional es la capacidad de la institución para lograr resultados en el desarrollo que puedan ser medidos a través de indicadores previamente definidos. El desempeño puede ser medido desde el punto de vista de los resultados de los procesos llevados a cabo y del impacto que estos generan en términos de beneficios entregados a la sociedad. (La Contraloría General de la República. Orientaciones básicas para el fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales. Octubre 2010. Pág. 20).	Cualitativa.	Ordinal	Y:Desempeño Institucional Indicadores: Y ₁ : Eficiencia en el Desempeño Institucional Y ₂ : Eficacia en el Desempeño Institucional.		- Cuestionario - Ficha de Recolección de datos. - Guía de entrevista	Los funcionarios, y/o administrativos de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.

Fuente: Elaboración propia

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas

1) Encuesta

Las encuestas se realizaron a los funcionarios y/o servidores administrativos de las áreas de presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, respecto al proceso de ejecución presupuestaria y el desempeño institucional.

2) Análisis documental

Se procedió al Análisis documental de la documentación de las Áreas de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, a fin de verificar los procesos de ejecución presupuestaria y corroborar el cumplimiento de la normatividad presupuestal.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

1) Cuestionario

Se aplicó un instrumento dirigido a los funcionarios y/o servidores administrativos de las áreas de presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, respecto al proceso de ejecución presupuestaria y el desempeño institucional.

2) Ficha de recolección de datos

Se elaboró una ficha de recolección de datos con la documentación de las Áreas de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, a fin de evaluar los procesos de ejecución presupuestaria y corroborar el cumplimiento de la normatividad presupuestal.

**Cuestionario para evaluar el Proceso de Ejecución
Presupuestaria**

FICHA TÉCNICA

Autor	:	Eloy Arce Gonzalo
Procedencia	:	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna
Año	:	2011
Tiempo de administración	:	35 minutos
Ámbito de aplicación	:	Funcionarios y/o servidores administrativos de las Municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.
Tipo de instrumento	:	Cuestionario estructurado con escalamiento tipo Likert
Método de validación	:	Validez de contenido (mediante juicio de expertos)
Confiabilidad	:	0,931 (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 19 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales.

Y 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 sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Elaboración de los gráficos circulares que acompañan las tablas que se elaborarán 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 19 Edition:

- 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 se trasladaron 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 utilizó 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 (χ^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 (α), entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación ente 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

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 proceso de ejecución presupuestaria influye significativamente en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010.

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.2.1. Planteamiento del análisis estadístico

1) 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(χ^2) y, al realizar, una serie de procesos que implica el método empleado, se llegó a considerar los resultados del anexo 1 a un nivel de significación del 0,05.

En el caso de la confiabilidad se usó el método de consistencia interna Alfa Crombach, obteniéndose el valor de 0,931 tal como señala en el anexo 2. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

2) Después del tratamiento

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 51 servidores administrativos de las Municipalidades de la Provincia Tacna.

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

4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.3.1. Variable independiente

El proceso de ejecución presupuestaria

Indicador: Procedimientos de Ejecución presupuestal

- 1) **¿Considera usted que en la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, se verifica que se consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto?**

Tabla 5
Verificación de recursos mensualizados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	23,5	23,5
a veces	21	41,2	64,7
frecuentemente	11	21,6	86,3
Siempre	7	13,7	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 21 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia

de Tacna, que representan el 41,2% de este conjunto, consideran que a veces la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, se verifica que se consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto. Asimismo, 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 23,5% del grupo, considera que nunca la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, se verifica que se consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 64,7% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, se verifica que se consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto.

En contraste, sólo 11 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 21,6% de este grupo, considera que frecuentemente la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, se verifica que se

consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto, mientras que sólo 7 funcionarios y/o administrativos, que representan el 13,7% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

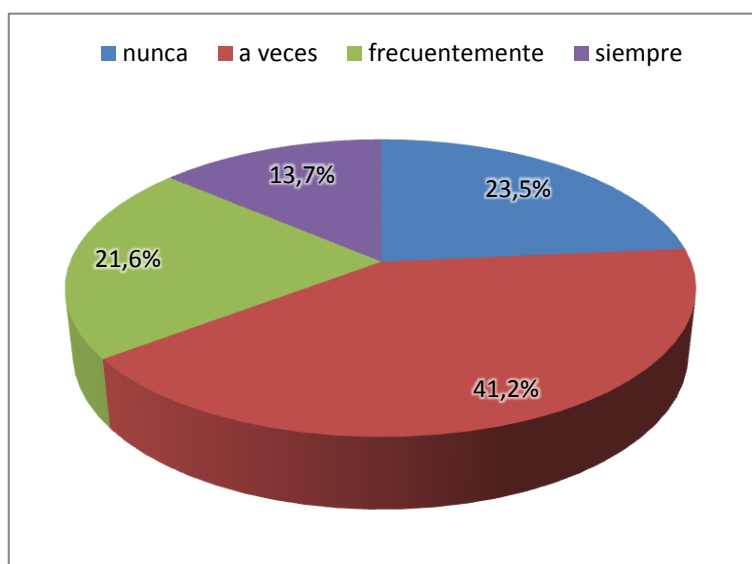


Figura 1
Verificación de recursos mensualizados

Fuente: Tabla 5

- 2) **¿Cómo considera usted el cumplimiento de las metas respecto a su programación y a la ejecución presupuestaria del gasto en la Oficina de Presupuesto?**

Tabla 6
Cumplimiento de las metas respecto a su programación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	11	21,6	21,6
poco eficaz	26	51,0	72,5
Eficaz	11	21,6	94,1
muy eficaz	3	5,9	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 26 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 51% de este conjunto, consideran poco eficaz el cumplimiento de las metas respecto a su programación y a la ejecución presupuestaria del gasto en la Oficina de Presupuesto. Asimismo, 11 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 21,6% del grupo, considera ineficaz el cumplimiento de las metas respecto a su programación y a la ejecución del presupuestaria del gasto en la Oficina de Presupuesto. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 72,5% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a cómo considera el

cumplimiento de las metas respecto a su programación y a la ejecución del presupuestaria del gasto en la Oficina de Presupuesto.

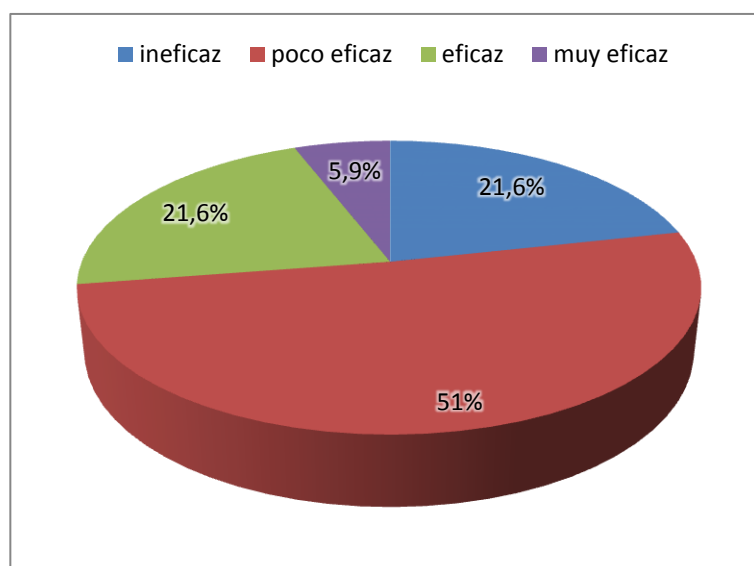


Figura 2
Cumplimiento de las metas respecto a su programación

Fuente: Tabla 6

En contraste, sólo 11 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 21,6% de este grupo, considera eficaz el cumplimiento de las metas respecto a su programación y a la ejecución del presupuestaria del gasto en la Oficina de Presupuesto, mientras que sólo 3 funcionarios y/o administrativos, que representan el 5,9% del conjunto, consideran muy eficaz tal situación.

3) ¿Cómo considera usted el registro de la programación de ingresos y gastos en el software de programaciones mensualizadas del presupuesto remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público?

Tabla 7
Registro de la programación de ingresos y gastos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	12	23,5	23,5
poco adecuado	24	47,1	70,6
adecuado	11	21,6	92,2
muy adecuado	4	7,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 24 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 47,1% de este conjunto, consideran poco adecuado el registro de la programación de ingresos y gastos en el software de programaciones mensualizadas del presupuesto remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público. Asimismo, 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 23,5% del grupo, considera inadecuado el registro de la programación de ingresos y gastos en el software de programaciones mensualizadas del presupuesto

remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a cómo considera el registro de la programación de ingresos y gastos en el software de programaciones mensualizadas del presupuesto remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público.

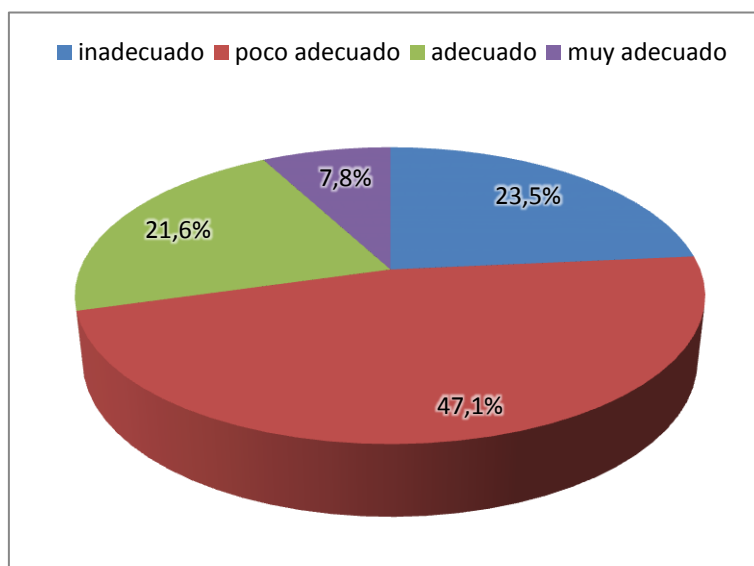


Figura 3
Registro de la programación de ingresos y gastos

Fuente: Tabla 7

En contraste, sólo 11 funcionarios y/o administrativos del Área de

Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 21,6% de este grupo, considera adecuado el registro de la programación de ingresos y gastos en el software de programaciones mensualizadas del presupuesto remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público administrativos, mientras que sólo 4 funcionarios y/o administrativos, que representan el 7.8% del conjunto, juzga muy adecuado tal situación.

4) ¿Cómo considera usted la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada fuente de financiamiento?

Tabla 8
Programación y ejecución de ingresos y gastos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	14	27,5	27,5
poco adecuado	21	41,2	68,6
adecuado	12	23,5	92,2
muy adecuado	4	7,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 21 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 41,2% de este conjunto, consideran poco adecuado la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada

fuente de financiamiento. Asimismo, 14 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 27,5% del grupo, considera inadecuado la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada fuente de financiamiento. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 68,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a como considera la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada fuente de financiamiento.

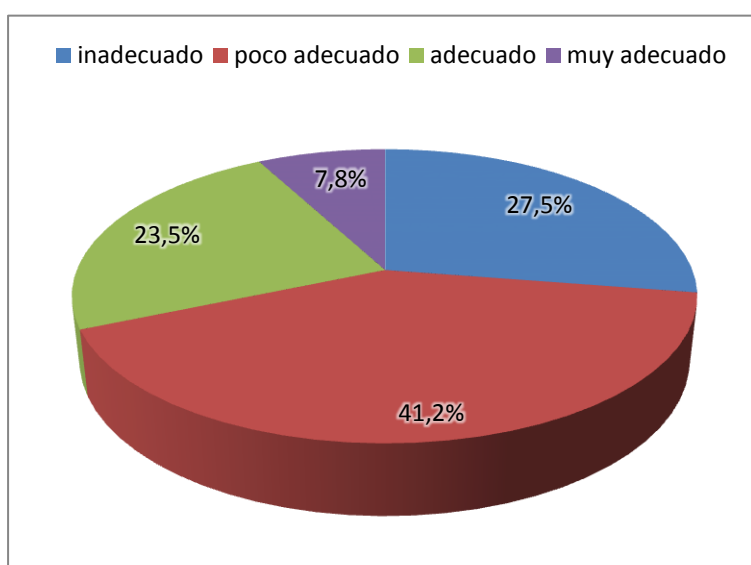


Figura 4
Programación y ejecución de ingresos y gastos

Fuente: Tabla 8

En contraste, sólo 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 23,5% de este grupo, considera adecuado la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada fuente de financiamiento, mientras que sólo 4 funcionarios y/o administrativos, que representan apenas el 7,8% del conjunto, consideran que siempre se da tal situación.

- 5) **¿En la programación y ejecución de ingresos se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación?**

Tabla 9
Consideración de las limitaciones legales en la programación y ejecución de ingresos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	14	27,5	27,5
a veces	19	37,3	64,7
frecuentemente	16	31,4	96,1
Siempre	2	3,9	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 19 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia

de Tacna, que representan el 37,3% de este conjunto, consideran que a veces en la programación y ejecución de ingresos se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación. Asimismo, 14 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 27,5% del grupo, consideran que nunca en la programación y ejecución de ingresos se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 64,7% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si en la programación y ejecución de ingresos se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación.

En contraste, sólo 16 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 31,4% de este grupo, considera que frecuentemente En la programación y ejecución de ingresos se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo

en evaluación, mientras que sólo 2 funcionarios y/o administrativos, que representan apenas el 3.9% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

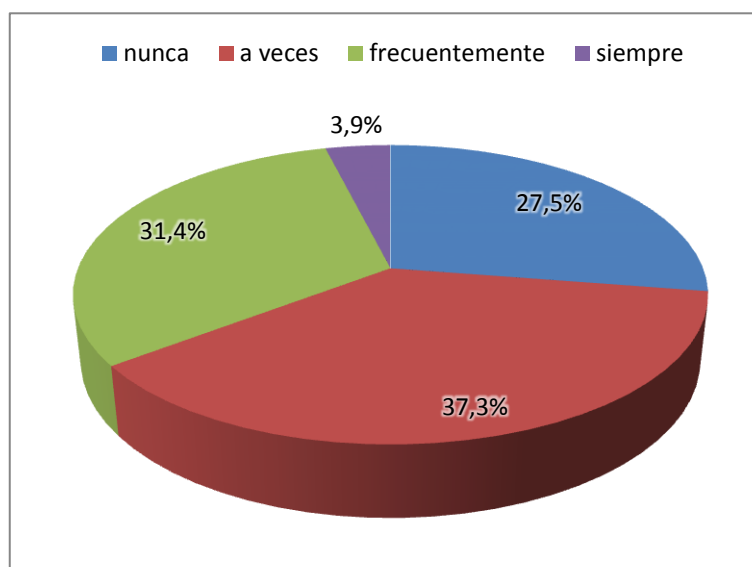


Figura 5
Consideración de las limitaciones legales en la programación y ejecución de ingresos

Fuente: Tabla 9

- 6) **¿Considera usted que la ejecución presupuestaria guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto?**

Tabla 10
Relación entre ejecución presupuestaria de gastos y calendario de compromisos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	13	25,5	25,5
a veces	22	43,1	68,6
frecuentemente	10	19,6	88,2
siempre	6	11,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

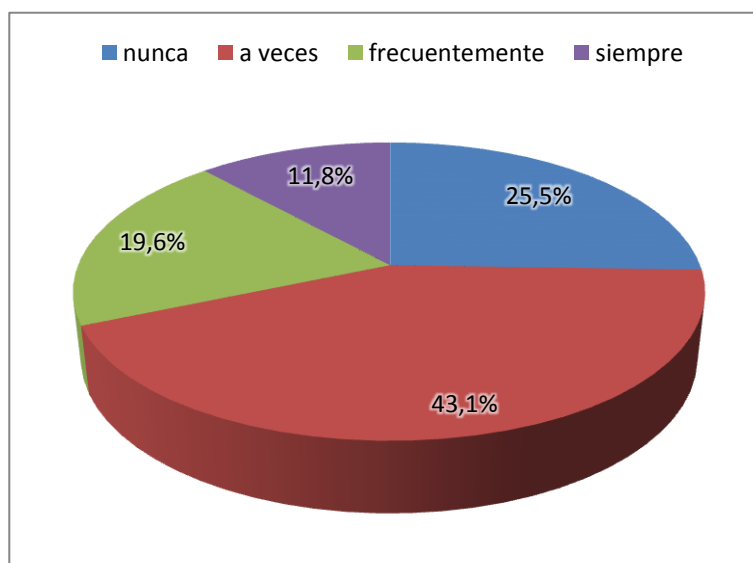


Figura 6
Relación entre ejecución presupuestaria de gastos y calendario de compromisos

Fuente: Tabla 10

Como se observa en la tabla, 22 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia

de Tacna, que representan el 43,1% de este conjunto, consideran que a veces la ejecución presupuestaria guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto. Asimismo, 13 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 25,5% del grupo, considera que nunca la ejecución presupuestaria guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 68,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la ejecución presupuestaria guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto.

En contraste, sólo 10 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 19,6% de este grupo, considera que frecuentemente la ejecución presupuestaria guarda relación con los calendarios de

compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto, mientras que sólo 6 funcionarios y/o administrativos, que representan el 11,8% del conjunto, consideran que siempre se da tal situación.

7) ¿Considera usted que con la documentación sustentatoria de los gastos, se verifica la naturaleza de los mismos, esté en relación directa con los Grupos Genéricos contenidos en el clasificador de gastos?

Tabla 11
Verificación de la naturaleza de los gastos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	23,5	23,5
a veces	24	47,1	70,6
frecuentemente	12	23,5	94,1
Siempre	3	5,9	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 24 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 47,1% de este conjunto, consideran que a veces la documentación sustentatoria de los gastos, se verifica la

naturaleza de los mismos, esté en relación directa con los Grupos Genéricos contenidos en el clasificador de gastos. Asimismo, 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 23,5% del grupo, considera que nunca la documentación sustentatoria de los gastos, se verifica la naturaleza de los mismos, esté en relación directa con los Grupos Genéricos contenidos en el clasificador de gastos. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la documentación sustentatoria de los gastos, se verifica la naturaleza de los mismos, esté en relación directa con los Grupos Genéricos contenidos en el clasificador de gastos.

En contraste, sólo 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 23,5% de este grupo, considera que frecuentemente la documentación sustentatoria de los gastos, se verifica la naturaleza de los mismos, esté en relación directa con los Grupos Genéricos contenidos en el clasificador de gastos, mientras que sólo 3 funcionarios y/o

administrativos, que representan el 5,9% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

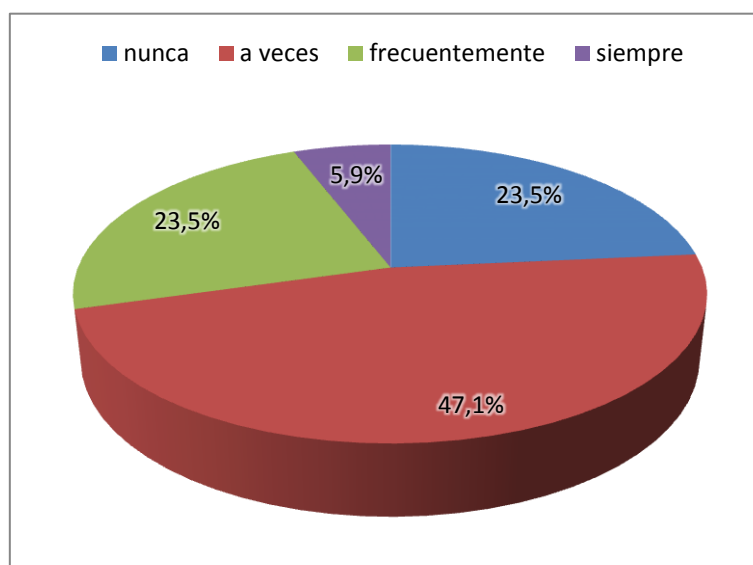


Figura 7
Verificación de la naturaleza de los gastos

Fuente: Tabla 11

- 8) ¿Con que frecuencia se realiza la comparación y análisis de la información presupuestaria y financiera emitida por la entidad en aspectos que reflejen el flujo de ingresos y gastos durante el ejercicio, tales como: ingresos del ejercicio versus captación; Gatos de personal Vs. Planilla; Gastos de inversiones y otros gastos de Capital Vs. variación patrimonial?

Tabla 12
Frecuencia del análisis de la información
presupuestaria y financiera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	11	21,6	21,6
a veces	22	43,1	64,7
frecuentemente	11	21,6	86,3
siempre	7	13,7	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla 22 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 43,1% de este conjunto, consideran que a veces se realiza la comparación y análisis de la información presupuestaria y financiera emitida por la entidad en aspectos que reflejen el flujo de ingresos y gastos durante el ejercicio. Asimismo, 11 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 21,6% del grupo, considera que nunca se realiza la comparación y análisis de la información presupuestaria y financiera emitida por la entidad en aspectos que reflejen el flujo de ingresos y gastos durante el ejercicio. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 64,7% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de

insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si se realiza la comparación y análisis de la información presupuestaria y financiera emitida por la entidad en aspectos que reflejen el flujo de ingresos y gastos durante el ejercicio.

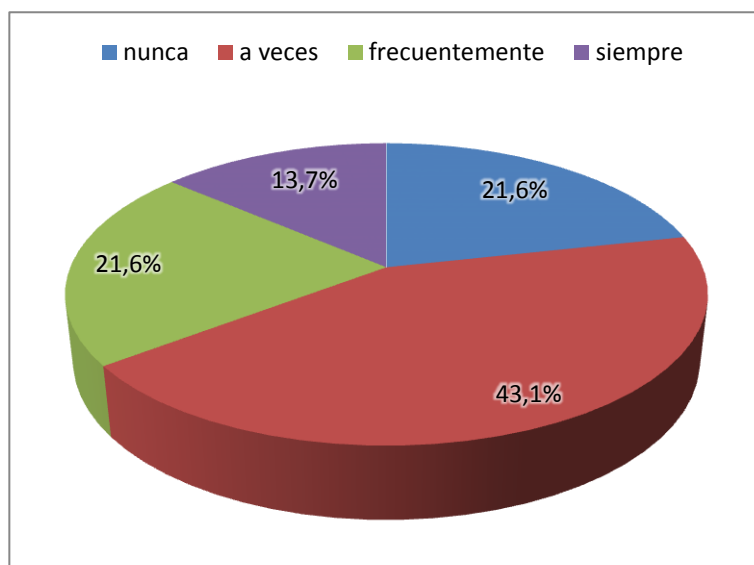


Figura 8
Frecuencia del análisis de la información presupuestaria y financiera

Fuente: Tabla 12

En contraste, sólo 11 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 21,6% de este grupo, considera que frecuentemente se realiza la comparación y análisis de la información presupuestaria y

financiera emitida por la entidad en aspectos que reflejen el flujo de ingresos y gastos durante el ejercicio; y sólo 7 funcionarios y/o administrativos, que representan el 13,7% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

- 9) **¿Cómo considera usted la afectación y aplicación de los siguientes gastos: Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones, Alimentos de personas, Subvenciones sociales?**

Tabla 13
Afectación y aplicación de Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones y otros

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	14	27,5	27,5
poco eficaz	20	39,2	66,7
Eficaz	15	29,4	96,1
muy eficaz	2	3,9	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 20 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 39,2% de este conjunto, consideran poco eficaz. Asimismo, 14 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna,

que representan el 27,5% del grupo, considera ineficaz la afectación y aplicación de los siguientes gastos: Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones, Alimentos de personas; Subvenciones sociales. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 66,7% de la muestra seleccionada, reflejando un cuadro de insatisfacción de los mismos en relación a lo indicado anteriormente.

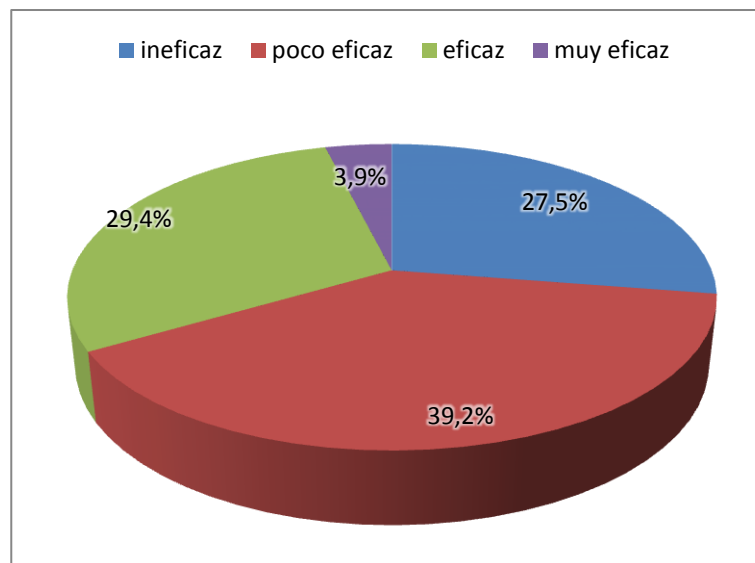


Figura 9
Afectación y aplicación de Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones y otros

Fuente: Tabla 13

En contraste, sólo 15 funcionarios y/o administrativos del Área de

Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 29,4% de este grupo, considera eficaz la afectación y aplicación de los siguientes gastos: Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones, Alimentos de personas; Subvenciones sociales, mientras que sólo 2 funcionarios y/o administrativos, que representan el 3,9% del conjunto, juzga muy eficaz tal situación.

10) ¿Considera usted los documentos sustentatorios evidencian la pertinencia del pago y que los mismos hayan sido adecuadamente registrados?

Tabla 14
Documentos sustentatorios y pertinencia del pago

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	13	25,5	25,5
a veces	18	35,3	60,8
Frecuentemente	12	23,5	84,3
Siempre	8	15,7	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 18 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 35,3% de este conjunto, consideran que a

veces los documentos sustentatorios evidencian la pertinencia del pago y que los mismos hayan sido adecuadamente registrados. Asimismo, 13 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 25,5% del grupo, considera que nunca los documentos sustentatorios evidencian la pertinencia del pago y que los mismos hayan sido adecuadamente registrados. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 60,8% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si los documentos sustentatorios evidencian la pertinencia del pago y que los mismos hayan sido adecuadamente registrados.

En contraste, sólo 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 23,5% de este grupo, considera que frecuentemente los documentos sustentatorios evidencian la pertinencia del pago y que los mismos hayan sido adecuadamente registrados, mientras que sólo 8 funcionarios y/o administrativos, que representan el 15,7% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

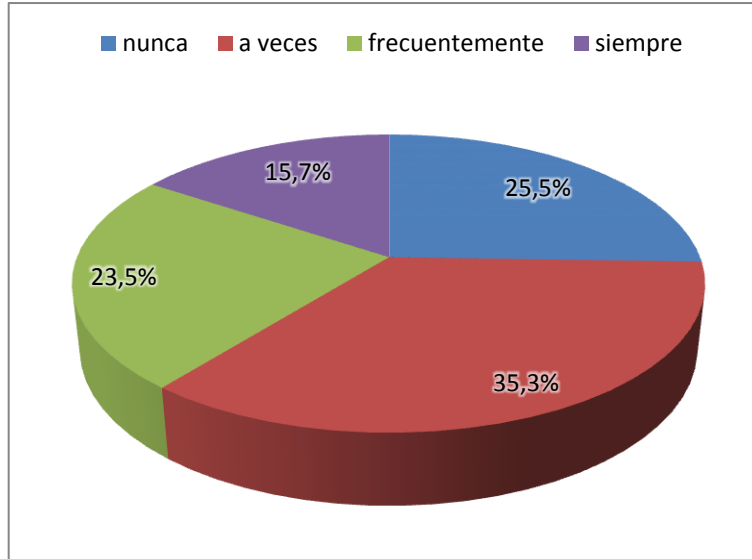


Figura 10
Documentos sustentatorios y pertinencia del pago

Fuente: Tabla 14

11) ¿Cómo considera usted el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla?

Tabla 15
Análisis de los gastos de personal activo y cesante

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ineficaz	14	27,5	27,5
poco eficaz	21	41,2	68,6
Eficaz	13	25,5	94,1
muy eficaz	3	5,9	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 21 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 41,2% de este conjunto, consideran poco eficaz el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla. Asimismo, 14 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 27,5% del grupo, considera ineficaz el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 68,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla.

En contraste, sólo 13 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna,

que conforman 25,5% de este grupo, considera eficaz el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla, mientras que sólo 3 funcionarios y/o administrativos, que representan el 5,9% del conjunto, juzga muy eficaz tal situación.

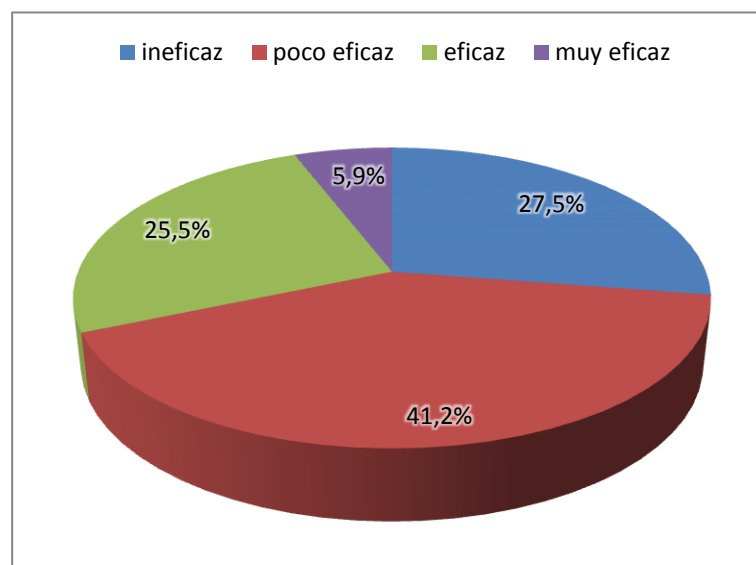


Figura 11
Análisis de los gastos de personal activo y cesante

Fuente: Tabla 15

12) ¿Cómo considera usted el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento?

Tabla 16
Registro de ingresos y gastos en el SIAF

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	12	23,5	23,5
poco adecuado	23	45,1	68,6
adecuado	5	9,8	78,4
muy adecuado	11	21,6	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

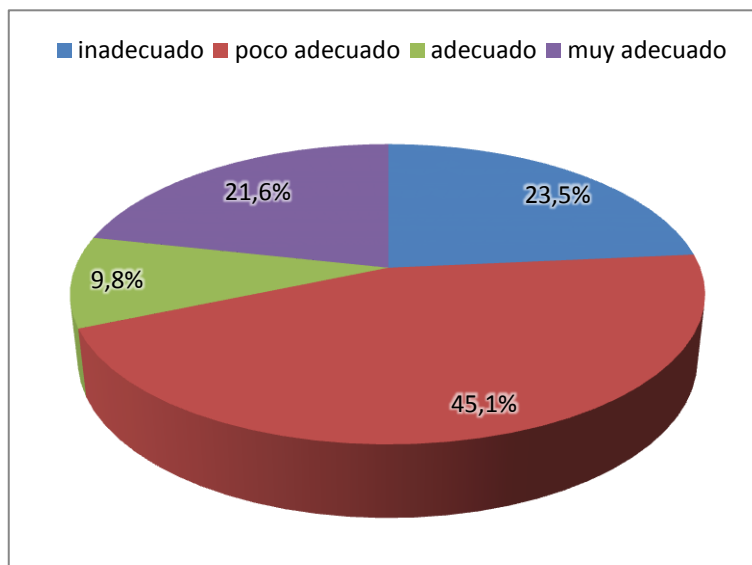


Figura 12
Registro de ingresos y gastos en el SIAF

Fuente: Tabla 16

Como se observa en la tabla, 23 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 45,1% de este conjunto, consideran poco

adecuado el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento. Asimismo, 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 23,5% del grupo, considera inadecuado el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 68,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento.

En contraste, sólo 11 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 21,6% de este grupo, considera muy adecuado el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento, mientras que sólo 5 funcionarios y/o administrativos, que representan el 9,8% del conjunto, consideran adecuado tal situación.

13) ¿Cómo considera la actualización de los ingresos en su fase de recaudación?

Tabla 17
Actualización de los ingresos en la fase recaudación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	14	27,5	27,5
poco adecuado	22	43,1	70,6
adecuado	12	23,5	94,1
muy adecuado	3	5,9	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla 22 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 43,1% de este conjunto, consideran poco adecuada la actualización de los ingresos en su fase de recaudación. Asimismo, 14 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 27,5% del grupo, considera inadecuada la actualización de los ingresos en su fase de recaudación. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a lo indicado anteriormente.

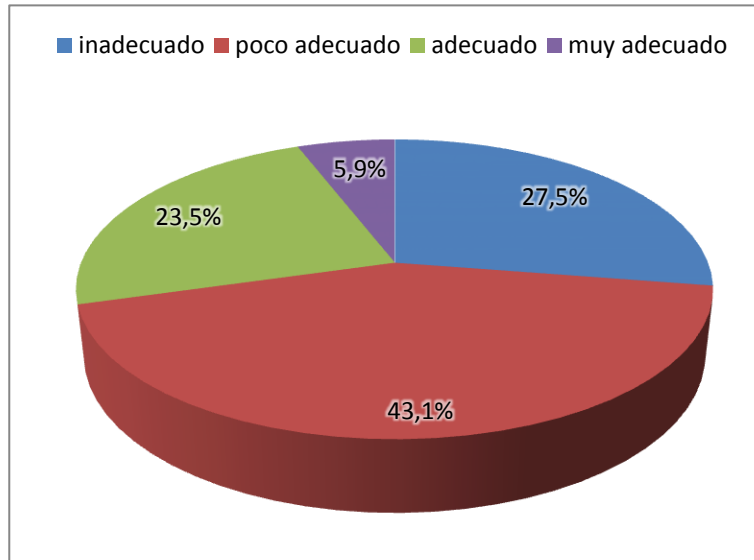


Figura 13
Actualización de los ingresos en la fase recaudación
Fuente: Tabla 17

En contraste, sólo 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 23,5% de este grupo, considera adecuada la actualización de los ingresos en su fase de recaudación, mientras que sólo 3 funcionarios y/o administrativos, que representan apenas el 5,9% del conjunto, consideran muy adecuada tal situación.

14) ¿Con qué frecuencia los registros del SIAF son de orden correlativo y si se registran todas las fuentes de financiamiento?

Tabla 18

Frecuencia del orden correlativo del registro SIAF

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	15	29,4	29,4
a veces	16	31,4	60,8
frecuentemente	14	27,5	88,2
siempre	6	11,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

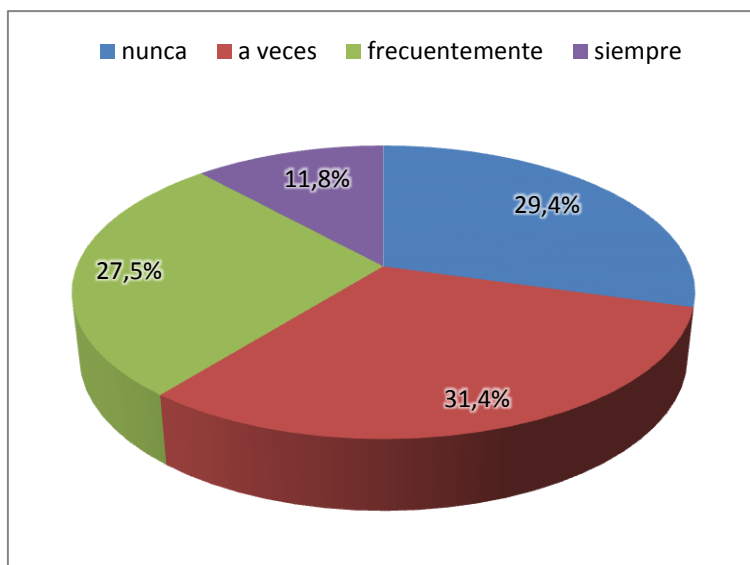


Figura 14

Frecuencia del orden correlativo del registro SIAF

Fuente: Tabla 18

Como se observa en la tabla, 16 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 31,4% de este conjunto, consideran que a

veces los registros del SIAF son de orden correlativo y si se registran todas las fuentes de financiamiento. Asimismo, 15 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 29,4% del grupo, considera que nunca los registros del SIAF son de orden correlativo y si se registran todas las fuentes de financiamiento. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 60,8% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si los registros del SIAF son de orden correlativo y si se registran todas las fuentes de financiamiento.

En contraste, sólo 14 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 27,5% de este grupo, considera que frecuentemente los registros del SIAF son de orden correlativo y si se registran todas las fuentes de financiamiento, mientras que sólo 6 funcionarios y/o administrativos, que representan el 11,8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

15) **¿Con qué frecuencia la ejecución de los compromisos al MEF coinciden con la ejecución del gasto del mes registrado en el SIAF?**

Tabla 19
Frecuencia de coincidencia de los compromisos al MEF con la ejecución del gasto registrado en SIAF

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	13	25,5	25,5
a veces	22	43,1	68,6
frecuentemente	9	17,6	86,3
siempre	7	13,7	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 22 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 43,1% de este conjunto, consideran que a veces la ejecución de los compromisos al MEF coinciden con la ejecución del gasto del mes registrado en el SIAF. Asimismo, 13 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 25,5% del grupo, considera que nunca la ejecución de los compromisos al MEF coinciden con la ejecución del gasto del mes registrado en el SIAF. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas

dos categorías representan el 68,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la ejecución de los compromisos al MEF coinciden con la ejecución del gasto del mes registrado en el SIAF.

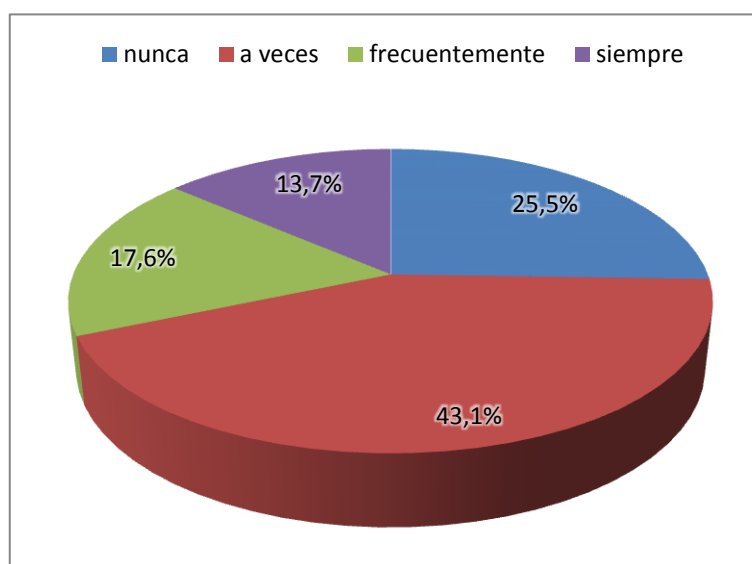


Figura 15
Frecuencia de coincidencia de los compromisos al MEF con la ejecución del gasto registrado en SIAF

Fuente: Tabla 19

En contraste, sólo 9 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 17,6% de este grupo, considera que frecuentemente la ejecución de los compromisos al MEF coinciden con la ejecución del

gasto del mes registrado en el SIAF, mientras que sólo 7 funcionarios y/o administrativos, que representan el 13,7% del conjunto, consideran que siempre se da tal situación.

16) ¿Con qué frecuencia el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto?

Tabla 20
Proceso de cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	23,5	23,5
a veces	24	47,1	70,6
frecuentemente	9	17,6	88,2
siempre	6	11,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 24 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 47,1% de este conjunto, consideran que a veces el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto. Asimismo, 12 funcionarios y/o administrativos del Área de

Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 23,5% del grupo, considera que nunca el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto.

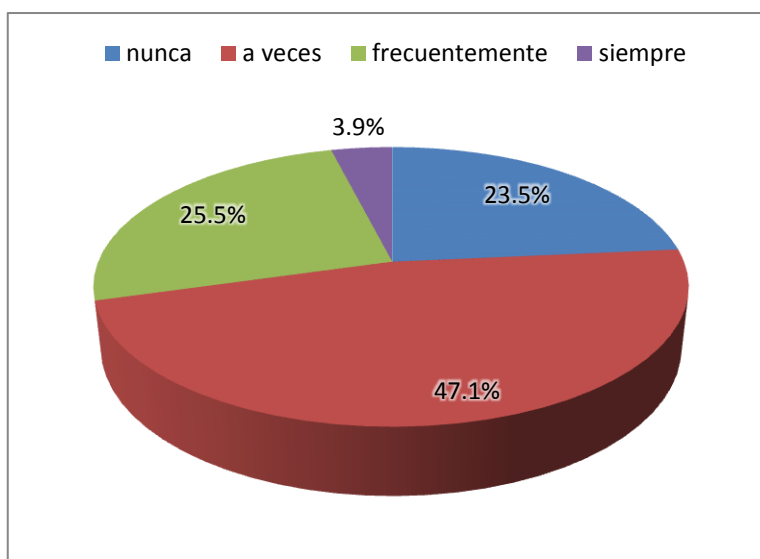


Figura 16
Proceso de cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas

Fuente: Tabla 20

En contraste, sólo 9 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 17,6% de este grupo, considera que frecuentemente el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto, mientras que sólo 6 funcionarios y/o administrativos, que representan el 11,8% del conjunto, consideran que siempre se da tal situación.

Indicador: Cumplimiento de la Normatividad en materia de ejecución presupuestal

17) ¿Considera usted que el Área de Presupuesto cumplió con efectuar el proceso de cierre y conciliación presupuestal, conforme a las directivas emitidas, para tal efecto?

**Tabla 21
Cumplimiento del cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	15	29,4	29,4
a veces	17	33,3	62,7
frecuentemente	15	29,4	92,2
Siempre	4	7,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

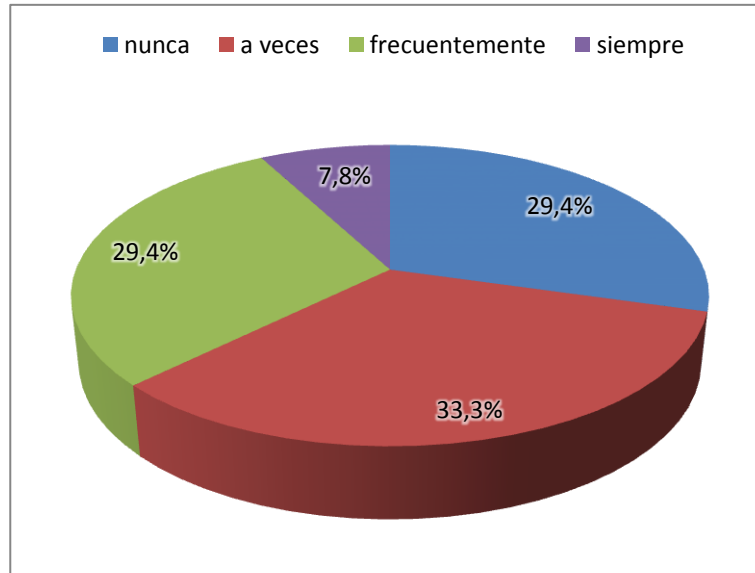


Figura 17
Cumplimiento del cierre y conciliación presupuestal conforme a las directivas

Fuente: Tabla 21

Como se observa en la tabla, 17 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 33,3% de este conjunto, consideran que a veces el Área de Presupuesto cumplió con efectuar el proceso de cierre y conciliación presupuestal, conforme a las directivas emitidas, para tal efecto. Asimismo, 15 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 29,4% del grupo, considera que nunca el Área de Presupuesto cumplió con efectuar el proceso de cierre y conciliación

presupuestal, conforme a las directivas emitidas, para tal efecto. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 62,7% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a lo indicado anteriormente.

En contraste, sólo 15 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 29,4% de este grupo, considera que frecuentemente el Área de Presupuesto cumplió con efectuar el proceso de cierre y conciliación presupuestal, conforme a las directivas emitidas, para tal efecto, mientras que sólo 4 funcionarios y/o administrativos, que representan apenas el 7,8% del conjunto, considera que siempre se da tal situación.

18) ¿Cómo considera usted la información presupuestaria remitida periódicamente a la Contaduría Pública de la Nación?

Tabla 22
Consideración de la información presupuestaria
remitida a la CPN

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ineficaz	13	25,5	25,5
poco eficaz	27	52,9	78,4
Eficaz	6	11,8	90,2
muy eficaz	5	9,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 27 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 52,9% de este conjunto, consideran poco eficaz la información presupuestaria remitida periódicamente a la Contaduría Pública de la Nación. Asimismo, 13 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 25,5% del grupo, considera ineficaz la información presupuestaria remitida periódicamente a la Contaduría Pública de la Nación. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 78,4% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la información presupuestaria remitida periódicamente a la Contaduría Pública de la Nación.

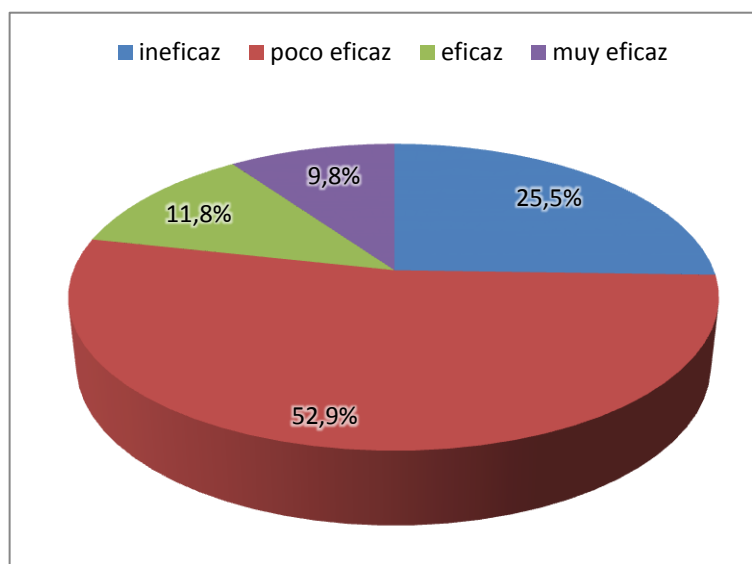


Figura 18
Consideración de la información presupuestaria
remitida a la CPN

Fuente: Tabla 22

En contraste, sólo 6 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 11,8% de este grupo, considera eficaz la información presupuestaria remitida periódicamente a la Contaduría Pública de la Nación, mientras que sólo 5 funcionarios y/o administrativos, que representan el 9.8% del conjunto, considera muy eficaz tal situación.

19) ¿Para la ejecución presupuestal se toma en cuenta las restricciones dispuestas en la normatividad vigente?

Tabla 23
Consideración de las restricciones normativas en la ejecución presupuestaria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	23,5	23,5
a veces	18	35,3	58,8
frecuentemente	12	23,5	82,4
siempre	9	17,6	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla 18 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 35,3% de este conjunto, consideran que a veces la ejecución presupuestal se toma en cuenta las restricciones dispuestas en la normatividad vigente. Asimismo, 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 23,5% del grupo, considera que nunca la ejecución presupuestal se toma en cuenta las restricciones dispuestas en la normatividad vigente. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 58,8% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si para la ejecución presupuestal se toma en cuenta las restricciones dispuestas en la normatividad vigente.

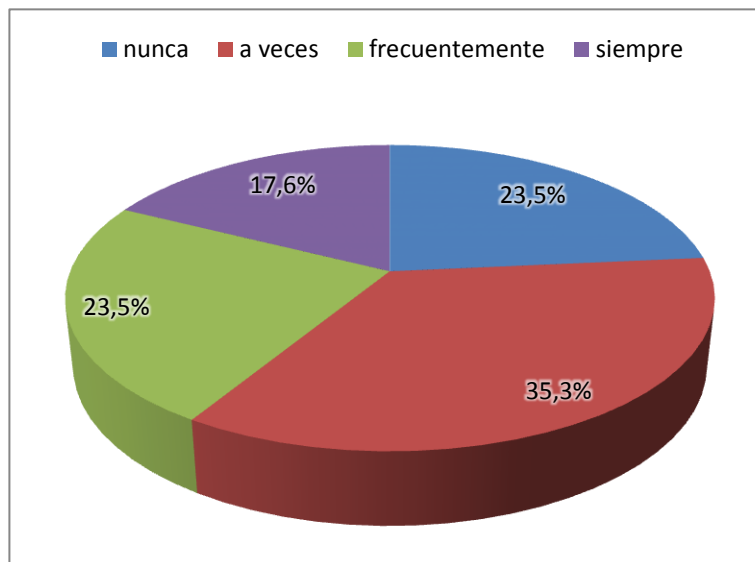


Figura 19
Consideración de las restricciones normativas en la ejecución presupuestaria

Fuente: Tabla 23

En contraste, sólo 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 23,5% de este grupo, considera que frecuentemente la ejecución presupuestal se toma en cuenta las restricciones dispuestas en la normatividad vigente, mientras que sólo 9 funcionarios y/o administrativos, que representan el 17,6% del conjunto, consideran que siempre se da tal situación.

4.3.2. Variable dependiente

Desempeño institucional

Indicador: Eficiencia en el desempeño institucional

20) ¿Considera usted que la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, en el menor tiempo posible?

Tabla 24
Cumplimiento de los objetivos fundamentales en el menor tiempo posible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	15	29,4	29,4
a veces	26	51,0	80,4
frecuentemente	5	9,8	90,2
siempre	5	9,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 26 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 51% de este conjunto, consideran que a veces la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, en el menor tiempo posible. Asimismo, 15 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 29,4% del grupo, considera que nunca la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, en el menor tiempo posible.

En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 80,4% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, en el menor tiempo posible.

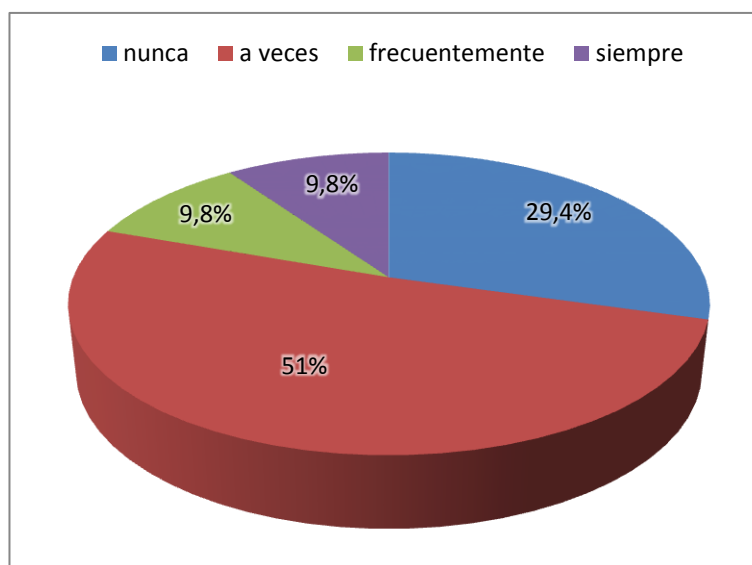


Figura 20
Cumplimiento de los objetivos fundamentales en el menor tiempo posible

Fuente: Tabla 24

En contraste, sólo 5 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna,

que conforman 9,8% de este grupo, considera que frecuentemente la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, en el menor tiempo posible, mientras que sólo 5 funcionarios y/o administrativos, que representan el 9,8% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

21) ¿Considera usted que la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, con los recursos suficientes?

Tabla 25
Cumplimiento de los objetivos fundamentales con recursos suficientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	23,5	23,5
a veces	24	47,1	70,6
frecuentemente	13	25,5	96,1
siempre	2	3,9	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 24 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 47,1% de este conjunto, consideran que a veces la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, con los recursos suficientes. Asimismo, 12 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de

Tacna, que representan el 23,5% del grupo, considera que nunca la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, con los recursos suficientes. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 70,6% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción generalizada, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, con los recursos suficientes.

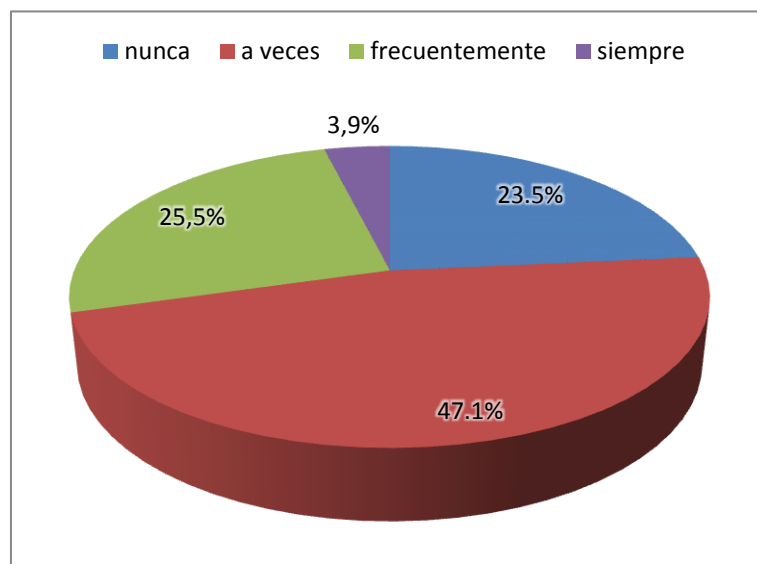


Figura 21
Cumplimiento de los objetivos fundamentales con recursos suficientes

Fuente: Tabla 25

En contraste, sólo 13 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 25,5% de este grupo, considera que frecuentemente la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, con los recursos suficientes, mientras que sólo 2 funcionarios y/o administrativos, que representan apenas el 3,9% del conjunto, juzga que siempre se da tal situación.

Indicador: Eficacia en el desempeño institucional

22) ¿Cómo considera usted el cumplimiento de la institución de sus objetivos fundamentales?

Tabla 26
Cumplimiento de los objetivos fundamentales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
inadecuado	13	25,5	25,5
poco adecuado	20	39,2	64,7
adecuado	10	19,6	84,3
muy adecuado	8	15,7	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

Como se observa en la tabla, 20 funcionarios y/o administrativos

del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 39,2% de este conjunto, consideran poco adecuado el cumplimiento de la institución de sus objetivos fundamentales. Asimismo, 13 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 25,5% del grupo, considera inadecuado el cumplimiento de la institución de sus objetivos fundamentales. En otras palabras, el conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 64,7% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a como considera el cumplimiento de la institución de sus objetivos fundamentales.

En contraste, sólo 10 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que conforman 19,6% de este grupo, considera adecuado el cumplimiento de la institución de sus objetivos fundamentales, mientras que sólo 8 funcionarios y/o administrativos, que representan el 15,7% del conjunto, juzga muy adecuado tal situación.

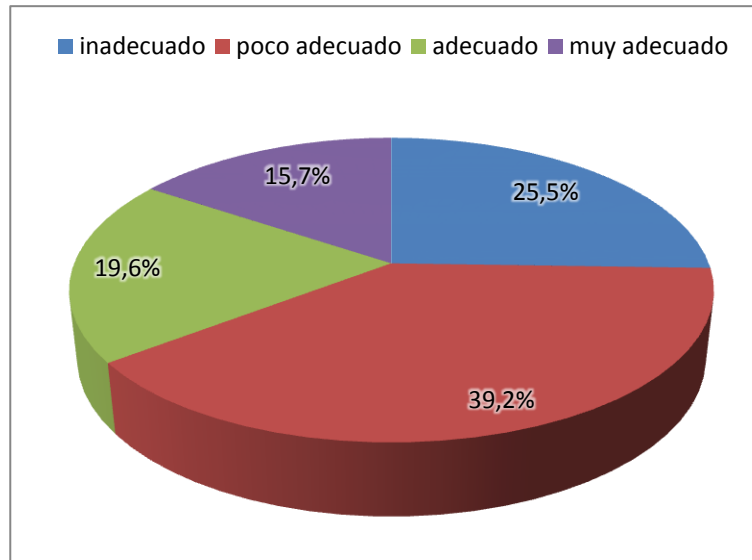


Figura 22
Cumplimiento de los objetivos fundamentales

Fuente: Tabla 26

23) ¿Considera usted que la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, brindando calidad en el servicio?

Tabla 27
Cumplimiento de objetivos fundamentales y calidad en el servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	19	37,3	37,3
a veces	21	41,2	78,4
frecuentemente	7	13,7	92,2
Siempre	4	7,8	100,0
Total	51	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de datos

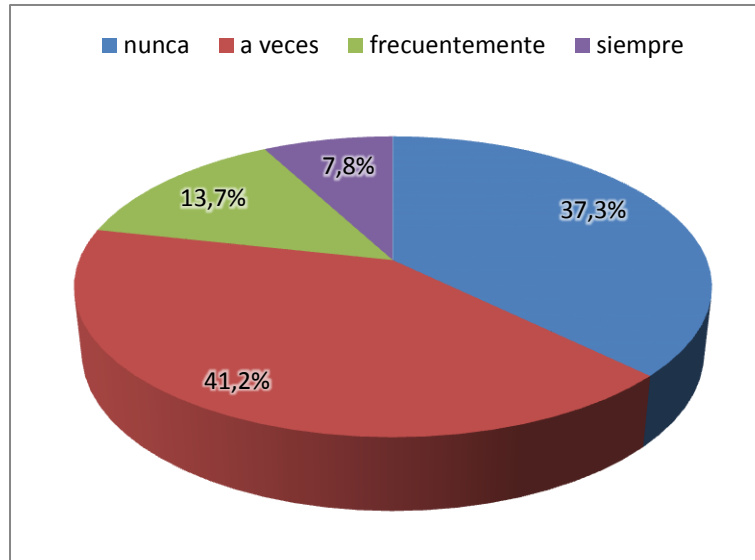


Figura 23
Cumplimiento de objetivos fundamentales y calidad en el servicio

Fuente: Tabla 27

Como se observa en la tabla, 21 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 41,2% de este conjunto, consideran que a veces la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, brindando calidad en el servicio. Asimismo, 19 funcionarios y/o administrativos del Área de Presupuesto de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, que representan el 37,3% del grupo, considera que nunca la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, brindando calidad en el servicio. En otras palabras, el

conjunto de funcionarios y/o administrativos que se distribuyen en estas dos categorías representan el 78,4% de muestra seleccionada, lo que supone un cuadro de insatisfacción, en lo que respecta a los funcionarios y/o administrativos en relación a que si la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, brindando calidad en el servicio.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para el contraste de hipótesis se ha utilizado la prueba estadística no paramétrica Chi cuadrada o X^2 que es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

- Se simboliza : X^2
- Hipótesis a probar : correlaciones
- Variables involucradas: Dos. La prueba chi cuadrada no considera relaciones causales
- Nivel de medición de las variables: Nominal u ordinal. En este caso ordinal
- Procedimiento: Se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dimensiones, y cada dimensión una variable. a su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.

A continuación se presenta la tabla de contingencia:

Tabla de contingencia Proceso de Ejecución Presupuestaria * Desempeño Institucional

Recuento

PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	DESEMPEÑO INSTITUCIONAL			Total
	nada óptimo	poco óptimo	Óptimo	
Ineficaz	4	4	0	8
poco eficaz	3	22	5	30
Eficaz	0	5	8	13
Total	7	31	13	51

Prueba Estadística Chi ²

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,336 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitudes	20,414	4	0,000
Asociación lineal por lineal	16,455	1	0,000
N de casos válidos	51		

a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.10.

Hipótesis estadística

1) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula:

H₀: El proceso de ejecución presupuestaria y el desempeño institucional no están relacionadas

Hipótesis alterna:

H₁: El proceso de ejecución presupuestaria y el desempeño institucional están relacionados

2) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

3) Conclusión:

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

“Existe grado de relación entre el proceso de ejecución presupuestaria y el desempeño institucional”

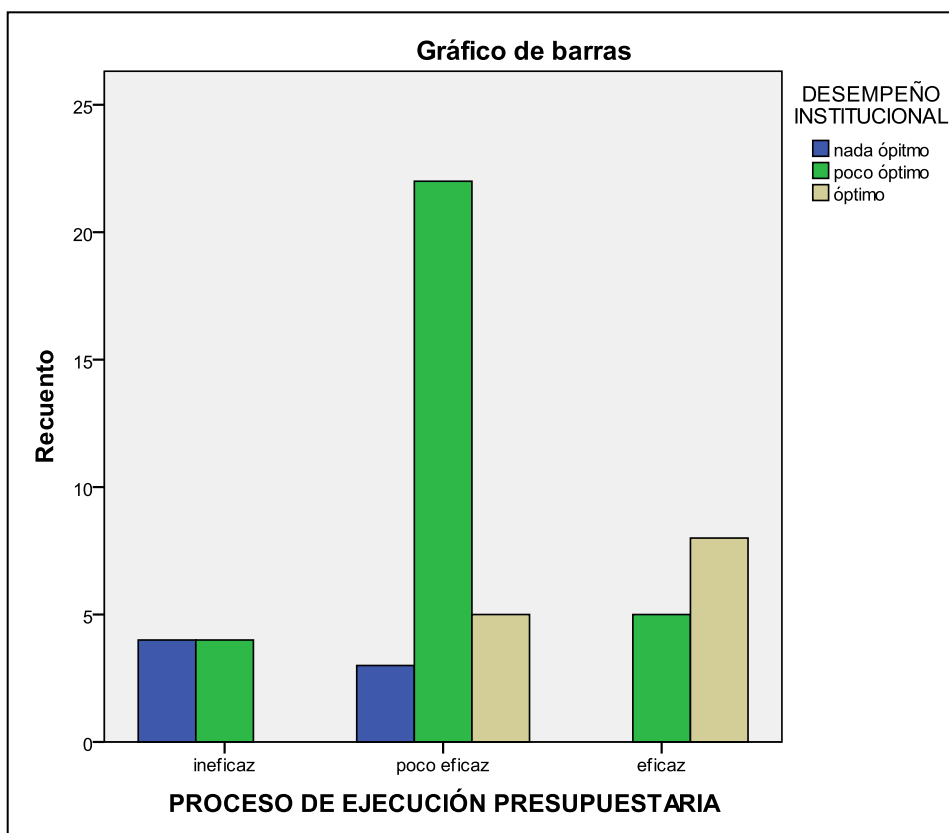


Figura 24

Proceso de ejecución presupuestaria * desempeño institucional

Fuente: Tabla de contingencia Proceso de ejecución presupuestaria * desempeño institucional

En la figura anterior se observa que hay una tendencia que ilustra que cuando el proceso de ejecución presupuestaria es poco eficaz es posible que el desempeño institucional no sea óptimo; pero si el proceso

de ejecución presupuestaria es eficaz, entonces es posible que el desempeño institucional sea óptimo.

5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados estadísticos se evidenció que el proceso de ejecución presupuestaria influye significativamente en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010, debido a un inadecuado proceso de ejecución presupuestaria, ya que sobre todo a veces se ejecutan los ingresos y los egresos, los cuales no guardan relación con lo previsto en el presupuesto, así como hay escasa eficacia en los procedimientos de Ejecución presupuestal la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, ya que no se verifica que se consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto. Cabe referir que la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada fuente de financiamiento no se ejecuta a veces de acuerdo a los dispositivos legales vigentes, es decir, a veces la programación y ejecución de ingresos no se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación. Así como también, pareciera que la ejecución

presupuestaria no guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto. No se realiza frecuentemente el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla.

Además, resulta indispensable indicar que a veces no se registra permanentemente el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento. Así como también, el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto.

CONCLUSIONES

Primera

El proceso de ejecución presupuestaria que se realiza tiene una influencia poco favorable en el desempeño institucional en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

Segunda

Los Procedimientos de Ejecución presupuestal tiene una influencia poco favorable en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que a veces la programación y ejecución de ingresos no se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación. Así como también, pareciera que la ejecución presupuestaria no guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto.

Tercera

No se realiza a cabalidad el cumplimiento de la normatividad en materia de ejecución presupuestal, por lo que tiene influencia poco favorable en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, considerando que el desempeño institucional es la capacidad de la institución para lograr resultados en el desarrollo que puedan ser medidos a través de indicadores previamente definidos. El desempeño puede ser medido desde el punto de vista de los resultados de los procesos llevados a cabo y del impacto que estos generan en términos de beneficios entregados a la sociedad. (La Contraloría General de la República.

RECOMENDACIONES

Para lograr la eficacia y eficiencia en el proceso de ejecución presupuestaria, se recomienda proponer un Sistema de Control Interno, que permita el adecuado procedimiento de ejecución presupuestal, considerando el cumplimiento cabal de la normatividad vigente en materia presupuestal, y teniendo en cuenta la permanente y suficiente capacitación del personal, como los alcaldes, los miembros del concejo municipal, y sobre todo del personal del Área de Presupuesto de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS

ALVARADO, M.J. (1993). Sistema de Contabilidad Gubernamental. Tomo I. Lima: Editorial Centro Interamericana de Asesoría Técnica.

ÁLVAREZ, J. (2007). Auditoría Gubernamental. Lima: Edic.

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

ARGANDOÑA, M.A. (2010). Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública.

CEPEDA, G. (1997). Auditoría y Control Interno. Colombia: Editorial Nomos, S. A. Primera Edición, Pp 234.

COOK, J.W. (1987). Auditoría. México: Ediciones McGraw-Hill.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (1998). Manual de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (1995). Normas de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.

CHIAVENATO, I. (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.

FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ (2004). Normas Internacionales de auditoría (NIAS). Lima: Imprenta del Colegios de Contadores Públicos de Lima.

GOODSTEIN, L.D. y Otros (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Santa Fe, Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.

HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C., y BAPTISTA, P. (2000). Metodología de investigación Científica. Mexico: McGraw Hill/Interamericano.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA-COOPERS & LYBRAND SA. (2004). Los Nuevos conceptos del Control Interno-

INFORME COSO. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.

KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (1994). Administración, Una perspectiva global. México: McGraw Hill

LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2010). Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - USAID. (2007). Orientación para presupuestar en los gobiernos locales.

ÁLVAREZ OCHOA, JOHNNY OSCAR (2010) Estudio “Factores que influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Externo”. Caso: los proyectos de saneamiento PE-P25 y PE-P-29

BEGAZO, W. (2012). El Presupuesto Participativo. Lima.

Bloj, C. (2009). El presupuesto participativo y sus potenciales aportes a la construcción de políticas sociales orientadas a las familias.

Santiago.

E-ECONOMIC. DEFINICIÓN DE PBI (2014). Recuperado de <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-pib>

ESCOBAR, J. (2008). Una medición de la economía subterránea peruana, a través de la demanda de efectivo: 1980 – 2005. Consorcio de Investigación ACDI – IDRC 2007.

GALINDO, M. (2011). Crecimiento Económico. Boletín Económico N° 858. Información Comercial Española.

INFORME SOBRE EL DESARROLLO HUMANO PERÚ 2013 - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

INEI Dinámica del desempleo (23014) recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0174/cap-04.htm>

KAJUMULO, A. (2004). “¿Qué es y cómo se hace el Presupuesto Participativo? Buenos Aires.

MACEDO, P., SANTIAGO, J., & SARAIBA, L. (2011). Contrabando: Mecanismo de solución. Tesis presentada para optar el Grado de Licenciado en Comercio Exterior. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en el Instituto de Ciencia Económico – Administrativa.

PATRICIA CASTILLA MARTIN (2011) Política Económica: Crecimiento Económico, Desarrollo Económico, Desarrollo Sostenible.

PEÑAFIEL, L. (2007). La vigilancia social y la rendición de cuentas en la experiencia de Villa el Salvador. Lima.

LEY N° 27595 “Comisión de Lucha contra los Delitos Aduaneros y la Piratería” (2001).

LIZONDO, V., PINTO, M. (2004). Derecho tributario Aduanero. Tesis de grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad de Chile, Facultad de Derecho, Departamento de Derecho Económico.

ALVARADO MAIRENA José (2010) Administración Municipal

ASOCIACIÓN CIVIL TRANSPARENCIA, (1999) Manual de Gestión Municipal, Lima.

NORMATIVAS, REVISTAS Y PÁGINA WEB

NORMAS

- Constitución Política del Estado 1993
- Ley Marco de la Administración Financiera - Ley N° 28112
- Ley de equilibrio financiero del presupuesto del sector público para el año fiscal 2010 LEY N° 29467.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto - Ley N° 28411
- Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal
- Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley de Equilibrio Financiero
- Ley de Endeudamiento
- Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal - Ley N° 27245 modificada por Ley N° 27958 y su Reglamento
- Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972
- Ley de Bases de la Descentralización - Ley N° 27783

- Ley de Tributación Municipal - D. Leg. N° 776 y normas modificatorias
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública - Ley N° 27293 modificada por la sexta disposición complementaria de la ley
- No 28522 y la Ley N° 28802, y su Reglamento
- Ley Marco del Presupuesto Participativo - Ley N° 28056 y su Reglamento.

REVISTAS

- Actualidad Gubernamental (2010). Meses de: octubre a diciembre.
- Actualidad Gubernamental (2011). Meses de: mayo a octubre.
- Actualidad Gubernamental (2012). Meses de: enero a febrero.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- www.mef.go.pe
- www.contraloría.gob.pe
- Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo.
www.monografias.com

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

ANEXO 01

**METODO DE CONSISTENCIA INTERNA ALFA
CROMBACH**

ANEXO 01

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Crombach, obteniéndose el valor 0,931 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 ITEM14 ITEM9 ITEM10 ITEM11  
ITEM12 ITEM13 ITEM14 ITEM15 ITEM16 ITEM17 ITEM18 ITEM19  
ITEM20 ITEM21 ITEM22 ITEM23
```

```
/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

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	60	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,931	23

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

ANEXO 02

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

CRITERIO DE EXPERTOS

**APLICACIÓN DEL MODELO ESTADÍSTICO CHI
CUADRADA**

ANEXO 02 – A

INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Identificación del experto

Nombres y apellidos:

Institución donde trabaja:.....

Título de Pre grado:.....

Título de Post grado:.....

Institución donde lo obtuvo:.....

Año:

ANEXO 02 – B

CUADRO DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Nro	ITEMS	SI	NO
1	¿EL INSTRUMENTO TIENE UNA ESTRUCTURA LOGICA?		
2	¿LA SECUENCIA DE PRESENTACION DE ITEMS ES ÓPTIMA?		
3	¿EL GRADO DE DIFICULTAD O COMPLEJIDAD ES ACEPTABLE?		
4	¿LOS TERMINOS UTILIZADOS EN LAS PREGUNTAS SON CLARAS Y COMPRENSIBLES?		
5	¿LOS REACTIVOS REFLEJAN EL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
6	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LA TOTALIDAD DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
7	¿LOS ITEMS PERMITEN MEDIR EL PROBLEMA DE INVESTIGACION?		
8	¿LOS REACTIVOS PERMITEN RECOGER INFORMACION PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION?		
9	¿EL INSTRUMENTO ABARCA LAS VARIABLES E INDICADORES?		
10	¿LOS ITEMS PERMITEN CONTRASTAR LAS HIPOTESIS?		

SUGERENCIAS.....

FECHA :

.....
 FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO 02 – C

PRUEBA ESTADÍSTICA CHI CUADRADA

Se ha sometido a seis jueces para que valoren la validez del instrumento, según formato adjunto en el anexo 03, referido a “Proceso de Ejecución presupuesta”

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

NPART 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	6	15,0	-9,0
SI	54	45,0	9,0
Total	60		

Estadísticos de contraste

	ITEM
Chi-cuadrado	7,200 ^a
gl	1
Sig. asintót.	0,008

a. 0 casillas (.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 VALIDO

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

ANEXO 03

CUESTIONARIO

**PARA LA EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL**

Autor: CPCC. Eloy Arce Gonzalo

Tacna-Perú

CUESTIONARIO

VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Indicador: Procedimientos de Ejecución presupuestal

1. ¿Considera usted que en la programación de ingresos y gastos semestral y/o anual, se verifica que se consigne los recursos mensualizados para el cumplimiento de las metas programadas, a nivel de actividad y proyecto?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca

2. ¿Cómo considera usted el cumplimiento de las metas respecto a su programación y a la ejecución del presupuestaria del gasto en la Oficina de Presupuesto?.
 - a) Muy eficaz
 - b) Eficaz
 - c) Poco eficaz
 - d) Ineficaz

3. ¿Cómo considera usted el registro de la programación de ingresos y gastos en el software de programaciones mensualizadas del presupuesto remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público?
 - a) Muy adecuado
 - b) Adecuado
 - c) Poco Adecuado
 - d) Inadecuado

4. ¿Cómo considera usted la programación y ejecución de ingresos y egresos, por cada fuente de financiamiento?
 - a) Muy adecuado
 - b) Adecuado
 - c) Poco Adecuado
 - d) Inadecuado

5. ¿En la programación y ejecución de ingresos se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación?

- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
6. ¿Considera usted que la ejecución presupuestaria guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
7. ¿Considera usted que con la documentación sustentatoria de los gastos, se verifica la naturaleza de los mismos, esté en relación directa con los Grupos Genéricos contenidos en el clasificador de gastos?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
8. ¿Con que frecuencia se realiza la comparación y análisis de la información presupuestaria y financiera emitida por la entidad en aspectos que reflejen el flujo de ingresos y gastos durante el ejercicio, tales como: ingresos del ejercicio versus captación; Gastos de personal Vs. Planilla; Gastos de inversiones y otros gastos de Capital Vs. variación patrimonial?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
9. ¿Cómo considera usted la afectación y aplicación de los siguientes gastos: Gastos variables y ocasionales, Viáticos y asignaciones, Alimentos de personas; Subvenciones sociales?
- a) Muy eficaz
 - b) Eficaz
 - c) Poco eficaz
 - d) Ineficaz
10. ¿Considera usted los documentos sustentatorios evidencian la pertinencia del pago y que los mismos hayan sido adecuadamente registrados?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca

11. ¿Cómo considera usted el análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla?
- a) Muy eficaz
 - b) Eficaz
 - c) Poco eficaz
 - d) Ineficaz
12. ¿Cómo considera usted el registro en el SIAF de todos los ingresos y gastos efectuados por las diversas fuentes de financiamiento?
- a) Muy adecuado
 - b) Adecuado
 - c) Poco adecuado
 - d) Inadecuado
13. ¿Cómo considera la actualización de los ingresos en su fase de recaudación?
- a) Muy adecuado
 - b) Adecuado
 - c) Poco adecuado
 - d) Inadecuado
14. ¿Con qué frecuencia los registros del SIAF son de orden correlativo y si se registran todas las fuentes de financiamiento?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
15. ¿Con qué frecuencia la ejecución de los compromisos al MEF coinciden con la ejecución del gasto del mes registrado en el SIAF?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
16. ¿Con qué frecuencia el proceso de cierre y conciliación presupuestal se efectúa conforme a las directivas emitidas para tal efecto, por parte del Área de Presupuesto?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca

Indicador: Cumplimiento de la Normatividad en materia de ejecución presupuestal

17. ¿Considera usted que el Área de Presupuesto cumplió con efectuar el proceso de cierre y conciliación presupuestal, conforme a las directivas emitidas, para tal efecto?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
18. ¿Cómo considera usted la información presupuestaria remitida periódicamente a la Contaduría Pública de la Nación?
- a) Muy eficaz
 - b) Eficaz
 - c) Poco eficaz
 - d) Ineficaz
19. ¿Para la ejecución presupuestal se toma en cuenta las restricciones dispuestas en la normatividad vigente?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca

VARIABLE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Indicador: Eficiencia en el desempeño institucional

20. ¿Considera usted que la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, en el menor tiempo posible?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca
21. ¿Considera usted que la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, con los recursos suficientes?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca

Indicador: Eficacia en el desempeño institucional

22. ¿Cómo considera usted el cumplimiento de la institución de sus objetivos fundamentales?
- a) Muy adecuado
 - b) Adecuado
 - c) Poco adecuado
 - d) inadecuado
23. ¿Considera usted que la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, brindando calidad en el servicio?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Nunca

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

ANEXO 04

PROPUESTA DE UN MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Tacna- Perú

PROPUESTA DE UN MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

En la última década, como consecuencia del proceso de descentralización, el rol de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales ha cobrado relevante importancia para las iniciativas de desarrollo en el país. A la par, pese a la crisis económica reciente, la economía ha manifestado un crecimiento económico sostenido, con un PBI acumulado desde el 2001 al 2008 de 58.2% y un promedio anual de 5.2%. y Gobiernos Locales ha cobrado relevante importancia para las iniciativas de desarrollo en el país. A la par, pese a la crisis económica reciente, la economía ha manifestado un crecimiento económico sostenido, con un PBI acumulado desde el 2001 al 2008 de 58.2% y un promedio anual de 5.2%. En las economías municipales los recursos disponibles igualmente se vieron incrementados significativamente. Un ejemplo de ello ha sido el crecimiento del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) en un 143% desde 1999 al 2008, el cual representa la principal fuente de financiamiento de la mayoría de municipalidades del país. Mucho más notable ha sido lo ocurrido con el Canon Minero que, de un monto distribuido del S/.110 937 mil nuevos soles en 1997, ha pasado a S/.5 152 632 mil nuevos soles distribuidos en el 2007.

Este crecimiento de la economía municipal - y de los gobiernos regionales - sin embargo, no ha estado acompañado de una respuesta institucional acorde al nuevo contexto. Algunas municipalidades aún no han logrado adaptarse a las exigencias que implica una nueva gerencia, no solo por los nuevos recursos de que disponen², sino por las nuevas atribuciones y competencias que les toca cumplir como consecuencia del proceso de descentralización y de su rol determinante en la promoción del desarrollo territorial.

Podemos observar limitadas capacidades institucionales que se expresan de diversas formas y grados según cada municipalidad. Entre otras podemos señalar:

- **Diseños organizacionales no alineados a la misión**

Estos diseños se alejan de la misión y terminan generando estructuras e instrumentos de gestión desarticulados de las estrategias y de los objetivos reales de la institución.

- **Desconocimiento y uso inadecuado de los instrumentos de gestión**

Existe una limitada valoración de los instrumentos de planificación, de medición y monitoreo, de control gerencial y de planificación de riesgos.

Asimismo, se debe tener en cuenta la oportunidad de cada una de las fases conforme a lo siguiente:

- a) Verificar que se haya efectuado la programación de ingresos y gastos por cada fuente de financiamiento, y que se encuentre debidamente sustentado y autorizado.
- b) Comprobar que la programación de ingresos y gastos está registrada en el “software de Programación mensualizada del Presupuesto”, remitido por la Dirección Nacional de Presupuesto Público.
- c) Verificar que se haya elaborado el cronograma de ejecución física de las metas presupuestarias.
- d) Evaluar que en la ejecución del presupuesto se han tenido en cuenta las normas de austeridad establecidas en la normatividad vigente.
- e) Comprobar que se hayan otorgado incremento de remuneraciones mediante dispositivo legal aprobado.

- f) Verificar que si se han obtenido recursos provenientes de donaciones o de operaciones oficiales de crédito se haya emitido la Resolución de aceptación y que la información se ha remitido a la Contraloría General dentro de los plazos establecidos.
- g) Comprobar que se haya remitido la programación trimestral gastos oportunamente a los organismos competentes.
- h) Verifica que la Dirección Nacional de Presupuesto Público haya aprobado los calendarios de compromisos por cada fuente de financiamiento de los plazos establecidos.
- i) Verificar que la solicitud de ampliaciones al calendario de compromisos se encuentra sustentado con la información técnica y legal correspondiente.
- j) Comprobar que el área de presupuesto informa periódicamente a la Alta Dirección de la entidad, el avance experimentado en la ejecución de las metas presupuestarias, que sirva como instrumentos de apoyo para la toma de decisiones.
- k) Comprobar que el Área de Presupuesto informa periódicamente a cada dependencia, sobre el avance de su presupuesto, que permita efectuar los ajustes necesarios.
- l) Verificar que la adquisición de bienes y servicios se han ejecutado de acuerdo a los montos establecidos para Licitación Pública. Concurso Público. Adjudicación Directa y/o Adjudicación de menor Cuantía.
- m) Comprobar que los gastos en bienes y servicios se están realizando sobre la base del plan Anual de Adquisiciones.
- n) Verificar que los gastos de personal, se realizan sobre la base del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y escala remunerativa vigente.
- o) Comprobar que la ejecución de estudios y obras se realizan sobre la base de valorizaciones, adelantos y otros, que prevea ejecutar en el periodo.
- p) Comprobar que no se han realizado pago por horas extras.
- q) Verificar que no se hayan efectuado pagos por concepto de bonificaciones productividad u otros.

- r) Comprobar que se han realizado transferencias al CAFAE de la entidad con qué periodicidad.
- s) Verificar que las transferencias cumplen las normas vigentes al respecto. (ARGANDOÑA DUEÑAS, Marco Antonio.(2007)Nuevo Enfoque de la Auditoría Financiera, Presupuestal y de Gestión Gubernamental, pág. 841-842).

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL MODELO

1. Objetivo General

Proponer un Modelo de **SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.**

2. Objetivos específicos

- Formular un plan de implementación del Sistema de Control Interno.
- Diseñar la implementación del Sistema de Control Interno.
- Proporcionar a la Municipalidad Distrital de Calana, un documento útil y de fácil aplicación para implementarlo en la función de la Jefatura del Área de Presupuesto.

ALCANCE DE APLICACIÓN DEL MODELO

Los lineamientos descritos en este modelo están dirigidos a todos los miembros de las Áreas de. Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Personal, y exclusivamente el Área de Presupuesto, para implementar procedimientos de control, en la Municipalidades Distritales de la ciudad de Tacna.

Implementar los componentes de control interno como: Ambiente de control, Actividades de control, Evaluación del Riesgo, Sistema de Información y

Comunicación.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN

Para el Proceso de Contratación se han identificado los siguientes problemas recurrentes y sus correspondientes recomendaciones:

PROBLEMAS RECURRENTE	RECOMENDACIONES A PARTIR DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y DEMÁS NORMAS VINCULADAS
No se efectúa la programación de ingresos y gastos por cada fuente de financiamiento, y que se encuentre debidamente sustentado y autorizado.	Verificar que se haya efectuado la programación de ingresos y gastos por cada fuente de financiamiento, y que se encuentre debidamente sustentado y autorizado.
Deficiencias en el cumplimiento de las metas comprendidas como gastos de inversión.	Verificar el cumplimiento de las metas comprendidas como gastos de inversión, en forma mensual y con el control respectivo.
Inadecuado trámite de certificaciones presupuestales, pues no evidencian en forma íntegra los documentos sustentatorios.	Verifique que los documentos sustentatorios evidencien la pertinencia del pago, y que los mismos hayan sido adecuadamente registrados.
No se superan en su oportunidad frecuentes observaciones emitida por los entes rectores de las entidades.	Verificar el levantamiento en su oportunidad frecuentes observaciones emitida por los entes rectores de las entidades.
Inadecuado análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores y funcionarios registrados en planilla.	Inadecuado análisis para determinar si los compromisos efectuados para gastos de personal, activo y cesante, corresponden exclusivamente a los servidores.
Deficiencias en el seguimiento y monitoreo de los registros en el SIAF todos los ingresos y gastos	Realizar en forma permanente el seguimiento de los registros en el SIAF todos los ingresos y gastos efectuados por

PROBLEMAS RECURRENTE	RECOMENDACIONES A PARTIR DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y DEMÁS NORMAS VINCULADAS
efectuados por las diversas fuentes de financiamiento.	las diversas fuentes de financiamiento.
Deficiencias en el orden correlativos de los registros del SIAF.	Verificar los registros del SIAF son de orden correlativo y si se registran todas las fuentes de financiamiento.
No se verifica i la ejecución de los compromisos informados al MEF, coinciden con la ejecución del gasto del mes registrado en el SIAF.	Verificar permanentemente la ejecución de los compromisos informados al MEF, coinciden con la ejecución del gasto del mes registrado en el SIAF.
Deficiencias en el proceso de cierre y conciliación presupuestal, pues no lo realizan en su integridad conforme a las directivas emitidas para tal efecto.	Verifique si el Área de Presupuesto cumplió con efectuar el proceso de cierre y conciliación presupuestal, conforme a las directivas emitidas para tal efecto.

1. TRABAJO DE CAMPO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los cuestionarios del control interno en su aceptación más simple, es un listado de preguntas con la finalidad de evaluar los controles internos establecidos en la entidad.

OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

- Determinar que errores y debilidades se han detectado.
- Que procedimientos de control interno pueden prevenir o detectar dichos errores.
- Verificar si se han establecido los procedimientos adecuados de control interno.

- Verificar si la entidad promueve el establecimiento de los controles internos.

LEY ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD Y NORMAS LEGALES QUE REGULAN SU FUNCIONAMIENTO.

**LEY: Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades
EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;**

Ha dado la Ley siguiente:

TÍTULO PRELIMINAR

ARTÍCULO I.- GOBIERNOS LOCALES

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

ARTÍCULO II.- AUTONOMÍA

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

ARTÍCULO III.- ORIGEN

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente.

Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial.

ARTÍCULO IV.- FINALIDAD

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

ARTÍCULO V.- ESTADO DEMOCRÁTICO, DESCENTRALIZADO Y DESCONCENTRADO

La estructura, organización y funciones de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los

gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

ARTÍCULO VI.- DESARROLLO ECONÓMICO

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.

ARTÍCULO VII.- RELACIONES ENTRE LOS GOBIERNOS NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL

El gobierno en sus distintos niveles se ejerce dentro de su jurisdicción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público.

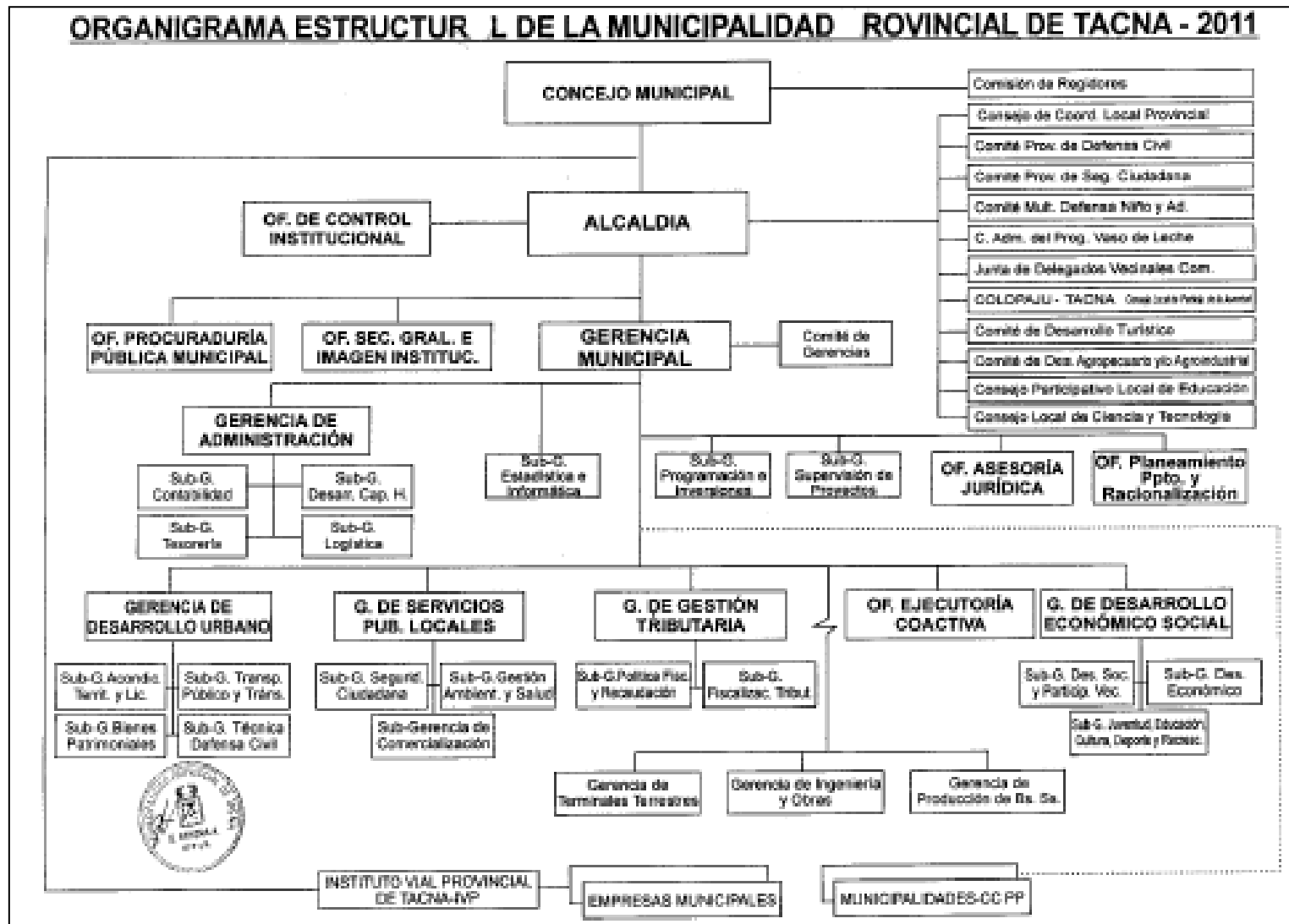
Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad.

ARTÍCULO VIII.- APLICACIÓN DE LEYES GENERALES Y POLÍTICAS Y PLANES NACIONALES

Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.

Las competencias y funciones municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL APROBADO



RELACIÓN DE FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD

CARGO	NOMBRE COMPLETO
-------	-----------------

	HECHO POR	FECHA	REF P/T
Gerente General			
Jefe del Área de Logística			
Jefe del Área de Personal			
Jefe del Área de Abastecimiento			
Jefe del Área de Tesorería			
Jefe del Área de Presupuesto			

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Escuela de Posgrado

ANEXO 05

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tacna- Perú

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA, PERIODO: 2009-2010. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>General ¿De qué manera el proceso de ejecución presupuestaria influye en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010?</p> <p>Específicos a. ¿De qué forma los Procedimientos de Ejecución presupuestal influye en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010? b. ¿De qué manera el cumplimiento de la normatividad en</p>	<p>General Determinar si el proceso de ejecución presupuestaria influye en el desempeño institucional en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010.</p> <p>Específicos a. Verificar si los Procedimientos de Ejecución presupuestal influye en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010. b. Analizar si el cumplimiento de la normatividad en</p>	<p>General El proceso de ejecución presupuestaria influye significativamente en el desempeño institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010.</p> <p>Específicos a. Los Procedimientos de Ejecución presupuestal influyen significativamente en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010. b. El cumplimiento de la normatividad en materia de</p>	<p>- El proceso de ejecución presupuestaria que se realiza tiene una influencia poco favorable en el desempeño institucional en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna Procedimientos de Ejecución presupuestal.</p> <p>- Los Procedimientos de Ejecución presupuestal tiene una influencia poco favorable en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que a veces la programación y ejecución de ingresos no se han tenido en cuenta las limitaciones señaladas en los dispositivos legales vigentes para el periodo en evaluación. Así como también, pareciera que la ejecución presupuestaria no guarda relación con los calendarios de compromisos autorizados a nivel de fuente de financiamiento, categoría del gasto y grupo genérico del gasto.</p>	<p>Para lograr la eficacia y eficiencia en el proceso de ejecución presupuestaria, se recomienda proponer un Sistema de Control Interno, que permita el adecuado procedimiento de ejecución presupuestal, considerando el cumplimiento cabal de la normatividad vigente en materia presupuestal, y teniendo en cuenta la permanente y suficiente capacitación del personal, como los alcaldes, los miembros del concejo municipal, y sobre todo del personal del Área de Presupuesto de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.</p>	<p>Aplicada: De acuerdo a la clasificación que siguen Ander – Egg 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, “la investigación aplicada busca el conocer para actuar, para construir, para modificar”.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
materia de ejecución presupuestal influye en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2009-2010?	materia de ejecución presupuestal influye en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2008-2010. c. Proponer un modelo de Sistema de Control Interno, con la finalidad de mejorar la ejecución presupuestal.	ejecución presupuestal influye significativamente en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2008-2010?	- No se realiza a cabalidad el cumplimiento de la normatividad en materia de ejecución presupuestal, por lo que tiene influencia poco favorable en el Desempeño Institucional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, considerando que el desempeño institucional. es la capacidad de la institución para lograr resultados en el desarrollo que puedan ser medidos a través de indicadores previamente definidos. El desempeño puede ser medido desde el punto de vista de los resultados de los procesos llevados a cabo y del impacto que estos generan en términos de beneficios entregados a la sociedad. (La Contraloría General de la República).		