

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**



**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO Y SU
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS
GOBIERNOS LOCALES DEL VRAE 2006 – 2007”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR : BACH. PÉREZ GAMBOA, Edith Yolanda
BACH. ROJAS CHUCHÓN, Jimema

ASESOR : C.P.C YANCCE ALLCCACO, Victor Raúl

AYACUCHO – PERÚ

2009

“Compartir la misma dirección y el sentido del grupo, permite llegar más rápido y fácilmente a nuestro destino, porque ayudándonos entre nosotros los logros son mejores”.

*“Si soñamos sobre las bases de:
definir lo queremos, tomamos la decisión,
determinamos no hecharnos hacia atrás y
actuamos con disciplina, lo mas seguro es
que consolidemos en metas”*

INDICE

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION PRESUPUESTARIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES DEL VRAE 2006 – 2007”

DEDICATORIA

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Justificación e importancia.....	2
1.4. Objetivos.....	3
1.5. Hipótesis.....	4
1.6. Identificación de variables.....	5
1.7. Metodología de la investigación.....	5
1.8. Marco teórico de la investigación.....	11

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1. Gobiernos Locales.....	18
2.1.1 Municipalidad.....	18
2.1.2 Visión misión y fines.....	22
2.1.3 Sistemas administrativos.....	23
2.2 Sistema de control interno	23
2.2.1 Control.....	26
2.2.2 Control Gubernamental.....	27

2.2.3	Sistema de Control Interno Presupuestario.....	28
2.2.4	Órgano de Control Institucional.....	34
2.3	Gestión Presupuestaria.....	35
2.3.1	Gestión.....	35
2.3.2	Presupuesto Público.....	35
2.3.3	Gestión Presupuestaria de los gobiernos locales.....	36
2.3.4	Planificación Municipal.....	36
2.3.5	Instrumentos de Planificación.....	36
2.3.6	Presupuesto Participativo	39
2.3.7	Proceso Presupuestario.....	40
2.4	Marco Legal.....	48

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN ADMINISTRIVA DE LA ENTIDAD Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO

3.1	Caracterización del problema.....	49
3.1.1	Aspectos sociales.....	49
3.1.2	Aspectos económicos.....	49
3.1.2	Servicios básicos.....	50
3.2	Resultados de la observación directa.....	50
3.3	Gestión presupuestaria de la Municipalidad Distrital de Sivia	51
3.3.1	Ubicación geográfica.....	51
3.3.2	Recursos financieros.....	52
3.3.3	Recursos humanos.....	52
3.3.4	Situación de la programación presupuestaria participativa y competencia profesional.....	53

3.3.5	Situación de las operaciones y procedimientos en la ejecución y control del presupuesto.....	55
3.3.6	Situación de las rendiciones de cuenta y el sistema de Información y comunicación.....	59
3.4	Municipalidad Distrital de Santa Rosa.....	60
3.4.1	Ubicación geográfica.....	60
3.4.2	Recursos financieros.....	60
3.4.3	Estructura orgánica.....	61
3.5	Gestión presupuestaria de la Municipalidad Distrital de Pichari	63
3.5.1	Ubicación geográfica.....	63
3.5.2	Recursos financieros.....	63
3.5.3	Recursos humanos.....	64
3.5.4	Condición de la programación presupuestaria participativa.....	64
3.5.5	Situación actual de las operaciones y procedimientos en la ejecución y control del presupuesto.....	68
3.5.6	Situación de las rendiciones de cuenta y el sistema de Información y comunicación.....	72

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PRESUPUESTARIO

4.1	Importancia del Sistema de Control Interno Presupuestario.....	73
4.2	Propuesta para mejorar la gestión presupuestaria de los Gobiernos Locales.....	73
4.3.1	Propuesta para mejorar la gestión presupuestaria de los Gobiernos Locales.....	73
4.2.2	Propuesta para mejorar las operaciones y procedimientos ejecución	

y control del presupuesto.....	87
4.2.3 Propuesta de comunicación e información para las rendiciones de cuenta confiables.....	95
4.3 Lineamientos para una gestión presupuestaria eficaz y transparente.....	99
4.3.1 Formulación de los instrumentos de planificación.....	99
4.3.2 Formulación del presupuesto concertado.....	103
4.3.3 Selección de personal competente.....	105
4.3.4 Establecimiento de control en las operaciones.....	105
4.3.5 Calidad de la información.....	106
4.3.6 La Rendición de cuentas.....	107
4.4 Creación de una Oficina de Control Institucional.....	109

CAPITULO V

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS

5.1 Presentación, análisis e interpretación de la entrevista realizada.....	110
5.2 Contratación y verificación de la hipótesis de la investigación.....	122
5.2.1 Hipótesis General	123
5.2.2 Hipótesis Específicas.....	123

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Locales del Valle de Río Apurímac y ENE (VRAE) en la actualidad no implementan Sistemas de Control Interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientados a su ejecución y al cumplimiento de los objetivos como es el de promover y optimizar con eficacia, eficiencia, transparencia y economía las operaciones de la entidad, cuidar y resguardar los recursos y bienes de la entidad y fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales, así como la calidad de los servicios públicos que presta.

El conjunto de fases sucesivas que tiene el proceso presupuestario se vienen desarrollando de manera superficial y/o por cumplimiento de presentación de informes financieros y presupuestales, disminuyendo la capacidad para el logro de los Objetivos Institucionales esto implica que las metas presupuestaria establecidas para un determinado año fiscal no son ejecutadas aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño afectando de manera adversa a la Gestión Presupuestaria

El presente trabajo tiene como objetivo proponer la implementación de un sistema de control interno para los Gobiernos Locales del VRAE, en el marco de las normas de control; de tal modo que fortalezca las actividades de Gestión presupuestaria con acciones y actividades de control previo, simultaneo y posterior contra los actos y prácticas indebidas, proponiendo el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTION PRESUPUESTARIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES DEL VRAE 2006 –
2007”**

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Sistema de Control Interno en las entidades de los Gobiernos Locales del Perú prácticamente son teorías que no se aplican, no obstante que existe la normatividad sobre dicho tema, apreciándose en el ámbito local como en las Municipalidades Distritales del Valle del Río Apurímac y ENE (VRAE) que éste no ha sido implementado, debido al desinterés por parte de los Titulares y Funcionarios responsables de fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno.

La falta de Implementación del Sistema de Control Interno viene ocasionando un desorden administrativo, y por consiguiente origina elaboración de planes y presupuestos anuales sin criterio técnico, incompatibilidades entre las ejecuciones físicas y financieras de actividades y proyectos, malos manejos de los recursos públicos, despilfarros, usos indebidos de los bienes del Estado y actos ilegales, no permitiendo promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones, trayendo como consecuencia que la calidad de los servicios brindados a los usuarios no sea óptima y se ahonde la falta de confianza y credibilidad en la Institución Municipal y sus autoridades.

En este panorama la implementación de un Sistema de Control Interno con todos sus componentes vinculados entre sí, permitirá generar un sistema integrado con las actividades de la Gestión presupuestaria, y por lo tanto influya en la optimización de la Gestión de los Gobiernos Locales del VRAE.

1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMAS

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la implementación del sistema de Control Interno Presupuestario contribuye a la Gestión Presupuestaria eficaz y transparente?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a. ¿Cómo las actividades de Ambiente de Control con competencia profesional influyen en la Programación Presupuestaria Participativa?

- b. ¿Cómo las Actividades de Control Gerencial implementados a la medida de la entidad contribuyen a la ejecución y control presupuestario eficiente y de calidad?

- c. ¿De qué manera el Sistema de Información y Comunicación contribuye a realizar rendiciones de cuentas oportunas y razonables?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1. JUSTIFICACIÓN

En las Municipalidades del Valle del Río Apurímac y Ene (VRAE) se ha observado carencia y desactualización de los documentos de Gestión, poca comprensión de los fines Municipales, poca articulación de planes, deficiente administración de sus fondos económicos, falta de control y seguimiento en las operaciones y rendición de cuentas inoportunas y no confiables; trayendo como consecuencia el incumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, por estas razones pretendemos dar un alternativa de implementación del Sistema de Control Interno a fin de que

planifiquen adecuadamente sus metas y presupuestos, para ejecutar proyectos generadores de una mejor calidad de vida para los pobladores de su jurisdicción de acuerdo a su complejidad.

1.3.2. IMPORTANCIA

El desarrollo de este trabajo de Investigación busca dar a conocer y entender la importancia de implementar el Sistema de Control Interno Presupuestario en las Municipalidades Distritales del VRAE, ya que la adecuada implementación de este sistema contribuirá a la planificación y programación correlacionada entre los objetivos institucionales y la expresión en unidades monetarias del presupuesto, ejecuciones presupuestarias transparentes y eficaces, y realización de rendiciones de cuentas oportunas y confiables; de esta manera ver a la Municipalidad como un ente prestador de servicios eficaces, eficientes y de calidad, promotor del desarrollo local orientada a la satisfacción de las necesidades de la población.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación de un sistema de Control Interno Presupuestario que contribuya a una Gestión Presupuestaria eficaz y transparente.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Demostrar que las actividades de Ambiente de Control con competencia profesional influyen en la Programación Presupuestaria Participativa.

- b. Demostrar que las Actividades de Control Gerencial implementadas a la medida de la entidad contribuyen a la ejecución y control presupuestario eficiente y de calidad.

- c. Demostrar que el Sistema de Información y Comunicación contribuye a realizar rendiciones de cuentas oportunas y razonables.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

La implementación de un sistema de control interno contribuirá a una mejor Gestión Presupuestaria de manera eficaz y transparente que conlleva a una buena toma de decisiones.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- a. Si las actividades de Ambiente de control son orientados con competencia profesional entonces contribuirán favorablemente a la programación presupuestaria participativa.

- b. Si las Actividades de Control Gerencial son implementadas a la medida de la entidad entonces la ejecución y control presupuestario serán eficientes y de calidad.

- c. Si el Sistema de Información y Comunicación es suficiente y pertinente entonces contribuirá a lograr rendiciones de cuentas confiables y oportunas.

1.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

X: Sistema de Control Interno Presupuestario.

Indicadores

X1: Ambiente de Control.

X2: Actividades de Control Gerencial.

X3: Sistema de Información y Comunicación.

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Y: Gestión Presupuestaria.

Indicadores

Y1: Programación Presupuestaria.

Y2: Ejecución y Control Presupuestario.

Y3: Rendición de Cuentas.

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. MÉTODOS

a. INDUCTIVO

Método utilizado para observar la forma de información y comunicaciones entre el titular, funcionarios y trabajadores y como influyen éstas en las evaluaciones y rendiciones de cuentas, para implementar un sistema de información y comunicación de acuerdo a la estructura de la entidad.

b. DEDUCTIVO

Este método se aplicó para tener conocimientos generales de la gestión presupuestaria municipal y luego tener conocimientos más

profundos de cada una de los indicadores de la investigación, con el propósito de identificar los puntos más relevantes.

c. DESCRIPTIVO

Es una investigación de nivel descriptivo, por cuanto se observó el desempeño y capacidad del personal en la planificación y programación del presupuesto, para medir la eficiencia y calidad de la asignación de presupuesto y el cumplimiento de las metas institucionales en las municipalidades distritales del VRAE.

d. EXPLICATIVO

En esta investigación se observó de que manera la implementación del Sistema de Control Interno influirá en la Gestión Presupuestaria de los gobiernos locales.

e. ANALÍTICO

Este método permitió la identificación de cada una de las partes de la ejecución presupuestaria, para señalar las actividades de control gerencial de las municipalidades de acuerdo a su tamaño y complejidad, estableciendo la relación de causa y efecto.

f. ESTADÍSTICO

Este método sirvió para representar gráficamente el trabajo de campo mediante cuadros estadísticos y demostrar nuestras hipótesis.

1.7.2. FUENTE DE INFORMACIÓN

La información fue obtenida de libros, revistas, informes técnicos, tesis, Monografías, normas legales y de Internet.

a. INFORMACION NECESARIA O REQUERIDA

- ✓ Instrumentos de Gestión (ROF MOF, CAP, etc.).
- ✓ Instrumentos de Planificación (POI, PAAC, PIA, PEI, etc.).
- ✓ Proceso Presupuestarias de las Municipalidades.
- ✓ Sistemas de Control Interno.

b. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Se realizó a través de:

- ✓ Ordenamiento y clasificación.
- ✓ Registro manual.
- ✓ Proceso computarizado con Word y Excel.

1.7.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es investigación aplicada; en razón que para su desarrollo se apoyó en los conceptos teóricos existentes.

1.7.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación del nivel descriptivo, por cuanto presenta la realidad actual del sistema de control interno en la gestión presupuestaria de los Gobiernos Locales.

1.7.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

a. POBLACIÓN

La población en estudio está conformada por las 9 Municipalidades Distritales del VRAE y entre ellas mencionamos.

- ✓ Municipalidad Distrital de Anco
- ✓ Municipalidad Distrital de Ayahuanco
- ✓ Municipalidad Distrital de Chungui
- ✓ Municipalidad Distrital de Santa Rosa
- ✓ Municipalidad Distrital de San Francisco
- ✓ Municipalidad Distrital de Kimbiri
- ✓ Municipalidad Distrital de Pichari
- ✓ Municipalidad Distrital de Sivia
- ✓ Municipalidad Distrital de Llochegua

b. MUESTRA

La muestra de estudio corresponde a las denominadas muestras probabilísticas estratificadas proporcionalmente, en la medida que se consideran estratos a los presupuestos de las municipalidades del VRAE (Valle del Río Apurímac y Ene) en mediano y grande; de acuerdo a estas características se eligió la muestra.

Nuestra muestra está representada por las siguientes Municipalidades:

- ✓ Municipalidad Distrital de Sivia
- ✓ Municipalidad Distrital de Santa Rosa
- ✓ Municipalidad Distrital de Pichari

1.7.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

a. TÉCNICAS

✓ REVISIÓN DOCUMENTAL

El objetivo de la revisión documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre nuestro objeto de estudio. Se ha utilizado para obtener datos de: libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, memorias, presupuestos, estados financieros y presupuestarios relacionados con el proceso presupuestario de los Gobiernos Locales.

✓ ENCUESTA

Se aplicó cuestionarios de preguntas al titular y máxima autoridad administrativa y los jefes de área como planificación y presupuesto, personal, contabilidad, tesorería y desarrollo urbano.

✓ OBSERVACIÓN

Se concibió el uso de la técnica de la observación para continuar indagando en el problema investigado, tratando de recolectar información sobre el ambiente de control y sobre las funciones y tareas que vienen realizando, desde otra perspectiva más puntual en el trabajo de campo y darle una estructura de bloque consolidado al proceso de recolección de información.

b. INSTRUMENTOS

✓ FICHA BIBLIOGRÁFICA

Instrumento utilizado para recopilar datos de las Leyes, normas legales, administrativas, contables, de auditoría, de libros, revistas, periódicos, trabajos de investigación e Internet relacionados con el trabajo de investigación.

✓ CUESTIONARIO

Este instrumento se aplicó para obtener datos sobre los instrumentos de gestión y planificación, sobre el desarrollo de las fases de proceso presupuestario, sobre las actividades de control gerencial que se vienen ejecutando en las diferentes áreas de las municipalidades distritales.

✓ GUÍA DE OBSERVACIÓN

Instrumento utilizado para observar como es la relación laboral, ejecución de tareas de las áreas.

1.8. MARCO TEÓRICO

1.8.1. ANTECEDENTES

Se ha podido determinar que existen trabajos de investigación referidos al sistema de control interno, así como otros tantos referidos al proceso de ejecución presupuestaria del sector público que mencionamos a continuación:

- ✓ LUYO PÉREZ, Max Roberto, "Impacto de la corrupción sobre los gobiernos municipales que no cuentan con un sistema de control interno Satisfactorio"
- ✓ HERNÁNDEZ CELIS, Domingo, "Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal".
- ✓ CALDERON BAUTISTA, Rafael, "La Reinversión de los Gobiernos Locales y el Control Interno Estratégico".

1.8.2. MARCO HISTÓRICO

El estudio del Sistema de Control Interno y su influencia en la Gestión presupuestaria de los Gobiernos Locales, ha sido una preocupación desde siempre, se han realizado muchos estudios del control interno. En América Latina la función del Sistema de Control Interno aplicado a las entidades públicas ha progresado notablemente en la extensión de su alcance hacia áreas operacionales, acrecentando la evaluación del sistema de control interno.

Los Gobiernos Locales, como entidades que necesitan gestionarse en la forma más óptima posible tienen que hacer uso del sistema de control interno con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación con respecto a los objetivos sociales y económicos establecidos por estas entidades y de limitar las sorpresas.

El control interno, permite a las entidades del Estado hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de la población y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. El sistema de control interno fomenta la eficiencia, reduce los riesgos de pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar la fiabilidad del proceso de ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Debido a que el control interno, es útil para la consecución de muchos objetivos importantes de la Gestión institucional cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos, de este modo el sistema de control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales de la Gestión presupuestaria del Estado peruano.

1.8.3. MARCO CONCEPTUAL

a. MUNICIPALIDADES

Las municipalidades son órganos de gobierno local, gozan de autonomía política, económica y administrativa, en los asuntos de su competencia, dentro de sus funciones está la prestación de los servicios públicos, la promoción del desarrollo local y la participación ciudadana; y la mejor manera de hacerlo es que alcaldes, regidores, funcionarios y trabajadores tengan conocimientos mínimos de la abundante normatividad que regula a las municipalidades.

b. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización,

procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales.

El sistema de control interno es de vital importancia, donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación.

El Sistema de Control Interno está conformado por los siguientes componentes:

✓ **AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control expresa el tono de una entidad, influenciando la conciencia de control de su gente, proveyendo disciplina y estructura; los factores de ambiente de control incluye la integridad los valores éticos y la competencia profesional de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de la operación de la entidad, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección prestados por el titular de la entidad.

La administración debe especificar el nivel de competencia requerido por los trabajadores y convertir los niveles deseados de competencia en requisitos de conocimientos y habilidades.

✓ **ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar los trabajos administrativos, para ser eficaces, las actividades de

control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio.

Incluyen controles relacionados con supervisión y responsabilidad administrativa. Asimismo, procesos de presentación de reportes y controles operacionales, que deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

✓ **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La información y comunicación se centran en la naturaleza y la calidad de la información requerida para un control efectivo, los sistemas empleados para desarrollar tal información y los reportes necesarios para comunicar de manera efectiva.

Las comunicaciones buscan asegurar que los deberes y responsabilidades de control relacionadas con las actividades se estén comprendiendo a través de toda la organización; e implementar sistemas adecuados para capturar datos, procesamiento, transmisión y administración de reportes de manera tal que las transacciones se realicen de una manera ordenada y eficiente. Los funcionarios deben obtener información suficiente y oportuna para monitorear el logro de objetivos y estrategias.

c. GESTIÓN PRESUPUESTARIA

La Gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las metas

presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y economía. Es la Dirección Nacional del Presupuesto Público la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestal y es la que regula mediante disposiciones normativas el Sistema Nacional del Presupuesto, entre ellos el Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales.

El Proceso Presupuestario se lleva a cabo a través de los siguientes procesos:

✓ **PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA**

La programación es la fase del proceso presupuestario en la cual se estiman los ingresos y se prevén los gastos para la prestación de los servicios de carácter local, a cargo de las municipalidades. Esta etapa presupuestal debe ser consistente, es decir: el Presupuesto del Gobierno Local con los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC) y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), con la finalidad de alcanzar una armoniosa articulación entre las acciones de mediano y largo plazo con las acciones de corto plazo, reflejadas en los presupuestos institucionales.

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

El Presupuesto Participativo es un espacio de concertación por el cual las autoridades electas de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales así como las organizaciones de la población,

debidamente representadas; definen en conjunto, a través de una serie de mecanismos de análisis y de toma de decisiones, cada uno desde su ámbito, y de acuerdo a las decisiones adoptadas en cada una de las fases previstas para la realización del Proceso del Presupuesto Participativo; cómo y a qué se van a orientar los recursos de los que se disponen a nivel regional y local, especialmente aquellos para gastos de inversión, teniendo en cuenta, la visión de desarrollo distrital, provincial, regional y nacional considerados en sus Planes de Desarrollo Concertados, los objetivos establecidos en sus Planes Estratégicos Institucionales, así como la priorización de los proyectos buscando la mayor rentabilidad social; debiéndose reflejar además, de manera concreta y efectiva, los compromisos y aportes de la propia población y de los diferentes organismos públicos y privados presentes en el proceso

✓ EJECUCIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO

En esta fase se concreta el ingreso de los recursos estimados en el Presupuesto Municipal de Apertura aprobado, se ejecutan los gastos previstos y se realizan las modificaciones presupuestarias que sean necesarias.

El control presupuestario consiste en la verificación periódica del resultado de la gestión pública, a la luz del grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía que hayan exhibido en el uso de los recursos públicos, así como del cumplimiento por las entidades de las normas legales y de los lineamientos de política

y planes de acción.

✓ **RENDICIÓN DE CUENTAS**

Es un mecanismo a través del cual la autoridad y funcionarios de la municipalidad ponen en conocimiento de la población el cumplimiento de las funciones encomendadas y el manejo de los recursos públicos, consolidando la institucionalidad municipal y la democracia local.

La rendición de cuentas en el presupuesto participativo obliga a los alcaldes a rendir periódicamente ante las instancias del presupuesto participativo, sobre los avances logrados en la programación participativa, así como del presupuesto total de la entidad. En la medida que le corresponde a la sociedad civil vigilar el cumplimiento de acuerdos y resultados del proceso participativo, los agentes participantes eligen y conforman los comités de vigilancia y control del presupuesto participativo.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 GOBIERNOS LOCALES

Son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que se institucionalizan y gestionan con autonomía de intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del Gobierno Local, el territorio, la población y la organización.

Los Gobiernos Locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción¹.

Son órganos de Gobierno Local las Municipalidades Provinciales y Distritales

2.1.1 MUNICIPALIDAD

Las Municipalidades son los órganos del Gobierno Local que emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Les son aplicables las Leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público Nacional.²

Las Municipalidades están compuestas por el concejo municipal la alcaldía y la administración municipal.³

¹ Art. N° 4, Ley N° 27972, "Ley Orgánica de Municipalidades" concordancia con el art. 195 de la Constitución Política

² Ley N° 27972, "Ley Orgánica de Municipalidades"

³ Art. N° 4, Ley 27972, "Ley Orgánica de Municipalidades"

a. CONCEJO MUNICIPAL

El Concejo Municipal, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones de acuerdo a la Ley de Elecciones Municipales.

El Concejo Municipal, ejerce funciones normativas y fiscalizadoras, las que se detallan:

- ✓ Aprobar los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y el Presupuesto Participativo.
- ✓ Aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.
- ✓ Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
- ✓ Aprobar el Plan de Acondicionamiento Territorial de nivel provincial, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana; las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales; las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental declaradas conforme a ley.
- ✓ Aprobar el Plan de Desarrollo Urbano, el Plan de Desarrollo Rural, el Esquema de Zonificación de áreas urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos sobre la base del Plan de Acondicionamiento Territorial.
- ✓ Aprobar el Plan de Desarrollo de Capacidades.
- ✓ Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control.

- ✓ Aprobar endeudamientos internos y externos, exclusivamente para obras y servicios públicos, por mayoría calificada y conforme a ley.
- ✓ Aprobar el cuadro de asignación de personal y las bases de las pruebas para la selección de personal y para los concursos de provisión de puestos de trabajo.
- ✓ Fiscalizar la Gestión de los funcionarios de la municipalidad.

b. ALCALDÍA

Es el órgano ejecutivo del gobierno local, el alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Son atribuciones del alcalde:

- ✓ Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos.
- ✓ Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación.
- ✓ Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil.
- ✓ Dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal.
- ✓ Someter a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado.
- ✓ Aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la presente ley.

- ✓ Someter a aprobación del concejo municipal, dentro del primer trimestre del ejercicio presupuestal siguiente y bajo responsabilidad, el balance general y la memoria del ejercicio económico fenecido.
- ✓ Proponer al concejo municipal la realización de auditorías, exámenes especiales y otros actos de control.
- ✓ Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna.
- ✓ Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado.
- ✓ Nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera.
- ✓ Proponer al concejo municipal espacios de concertación y participación vecinal.
- ✓ Las demás que le correspondan de acuerdo a ley.

c. ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo a sus necesidades y presupuesto. ⁴

⁴ Art. N°8, Ley 27972, "Ley Orgánica de Municipalidades"

2.1.2 VISIÓN, MISIÓN Y FINES

a. VISIÓN

Ser una institución eficiente productiva y competitiva que fomente el desarrollo continuo, acorde con el avance tecnológico, que cuente con personal calificado que trabaje en equipo y realizar una Gestión descentralizada, desconcentrada y democrática que brinde servicios de calidad y promueva el desarrollo local integral de la jurisdicción.⁵

b. MISIÓN:

Es una institución prestadora de servicio y atención a la comunidad, promotora de la participación democrática y del desarrollo local integral de su Comunidad.⁶

c. FINES

Está contenido en la Ley Orgánica de Municipalidades, que establece que su finalidad está definida por tres elementos⁷:

✓ **Ser una instancia de representación.**

Son los ciudadanos y ciudadanas, quienes democráticamente deciden otorgar un mandato para que tanto alcaldes como regidores asuman su representación en la conducción del gobierno local, dicho mandato.

✓ **Ser una instancia promotora del desarrollo local y la participación ciudadana**

⁵ Javier Alfaro Limaya, "Manual de Gestión Municipal"

⁶ Javier Alfaro Limaya, "Manual de Gestión Municipal"

⁷ Miguel Ángel Paz Sime, "Naturaleza del Municipio"

En la promoción del desarrollo local y la participación ciudadana, a la Municipalidad le corresponde liderar la promoción del desarrollo local, por que esta en contacto con las necesidades, recursos y características de su jurisdicción, representa a los vecinos y puede convocarlos para trabajar concertadamente; tiene vinculaciones con otros niveles de gobierno que puede usar para canalizar su apoyo.

✓ **Ser una instancia prestadora de servicios públicos**

La Municipalidad debe buscar contacto permanente con su comunidad, promoviendo y dando los espacios para que participe, la atención eficiente de los servicios, la promoción del desarrollo integral, así como la incesante acción para lograr una efectiva descentralización de los recursos y competencias, parecen ser los elementos que pueden ayudar a encontrar salidas.

2.1.3 LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

En el ámbito administrativo la Municipalidad cuenta con los siguientes sistemas administrativos⁸:

a. PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

Se encarga de organizar, dirigir y monitorear el proceso de planificación municipal y el presupuesto municipal. Asimismo, asesora a las instancias de gobierno de la Municipalidad en el diseño y formulación de políticas institucionales.

⁸ www.municipiodia.com.pe

b. CONTABILIDAD

El sistema contable es una estructura organizada bajo diversas normas, pautas y una red de procedimientos que recaudan información de todas las operaciones (transacciones) realizadas por la Municipalidad, a través de diferentes registros: formularios, reportes, libros contables, etc. De esta manera el sistema de Contabilidad lleva el control de todas las operaciones realizadas por la Municipalidad, asimismo, se mantiene el registro de los activos y pasivos, lo que hace posible suministrar información financiera sobre su funcionamiento para una eficiente toma.

c. TESORERÍA

El Sistema de tesorería se encarga de la custodia y control de los ingresos y egresos monetarios de la Municipalidad. Se organiza a través de cuatro módulos que facilitan su Gestión como caja, bancos, cuentas por pagar y cuentas por Cobrar. Este sistema se organiza a través del SIAF-GL, para tener mayor control del recurso.

d. PERSONAL

Es el sistema encargado de registrar información para el control efectivo del personal y la emisión de sus pagos correspondientes. Este sistema está orientado a hacer eficiente el aporte de los servidores municipales, tanto funcionarios como trabajadores, sustentándose en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) aprobado por la Municipalidad.

e. ABASTECIMIENTO

Es el que permite controlar el movimiento de bienes y servicios dentro de la Municipalidad, realiza los siguientes procesos:

- ✓ Formulación y Programación.
- ✓ Proceso de Selección.
- ✓ Adquisiciones de bienes y servicios.
- ✓ Almacenamiento.
- ✓ Inventarios y Control patrimonial.
- ✓ Distribución.

f. INVERSIÓN

Es la unidad encargada de ejecutar proyectos Municipales dentro de su jurisdicción territorial en el marco de sus funciones y competencias y con los recursos públicos de los que disponen de acuerdo a su presupuesto institucional, mediante convenios con otras instituciones del estado o con financiamiento del sector privado en las distintas modalidades que establece la ley⁹.

Las inversiones públicas del gobierno local cumplen dos principales funciones en la promoción del desarrollo humano sostenible:

- ✓ Satisfacen necesidades o resuelven problemas de la población, tienen como principio la equidad social, para reducir las brechas entre los que tienen y los que no tienen una adecuada calidad de vida.
- ✓ Desarrollan las potencialidades del territorio, tienen como principio la productividad o el crecimiento económico, que permita generar riqueza y mejorar los ingresos para la población.

⁹ www.mef.gob.pe/dgpp

El ciclo de un proyecto de inversión pública es el siguiente:

- ✓ **Preinversión**, comprende las acciones de formulación y evaluación de estudios a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad y su respectiva declaración de viabilidad.
- ✓ **Inversión**, comprende las acciones de formulación y aprobación de estudios definitivos y del expediente técnico y la ejecución de las obras o diferentes componentes previstos para el proyecto.
- ✓ **Postinversión**, comprende las acciones de puesta en marcha, operación, mantenimiento y evaluación ex post.

2.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

2.2.1 CONTROL

Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.¹⁰ El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.¹¹ La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la Gestión Municipal no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.¹²

¹⁰ Henry Fayol

¹¹ Robert B. Buchele

¹² http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial-la_importancia_del_control

2.2.2 CONTROL GUBERNAMENTAL

El Control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la Gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.¹³

Los tipos de Control Gubernamental que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control menciona son:

a. CONTROL EXTERNO

Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General y otros órganos del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo posterior.

b. CONTROL INTERNO

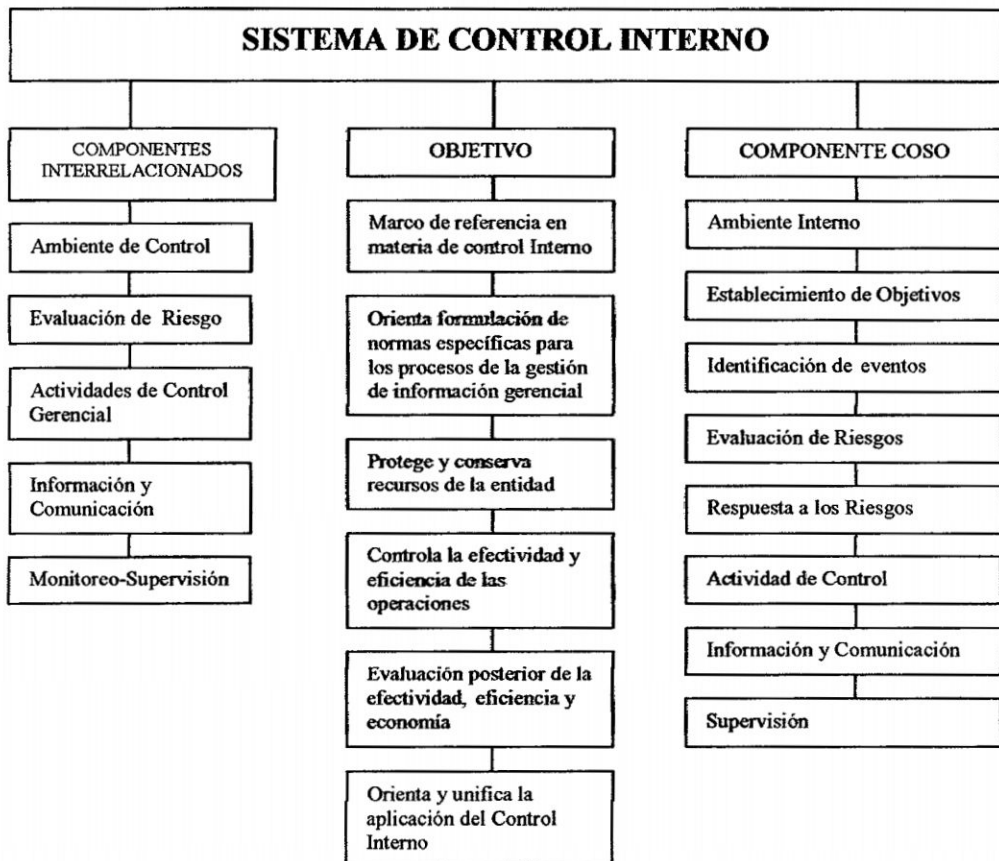
El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son

¹³ Art. 6º de la Ley Nº 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República".

inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales.

2.2.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO

La Ley de Control Interno de la Entidades del Estado¹⁴, define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Sus componentes están constituidos por:



¹⁴ Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado.

a. AMBIENTE DE CONTROL

El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.¹⁵

A continuación se detallan las normas básicas para el ambiente de control que se desarrollan:

✓ Filosofía de la Dirección

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno, estableciendo un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

✓ Administración estratégica

Se entiende por administración estratégica al proceso de planificar, con componentes de visión, misión, metas y objetivos estratégicos. En una entidad sin administración estratégica, el control interno carecería de sus fundamentos más importantes y sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

¹⁵ Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG

✓ **Estructura organizacional**

Es la determinación de la estructura organizativa que esta precedida de un análisis que permita elegir la que mejor contribuya al logro de los objetivos estratégicos y los objetivos de los planes operativos anuales.

La dimensión de la estructura organizativa estará en función de la naturaleza, complejidad y extensión de los procesos, actividades y tareas, en concordancia con la misión establecida en su ley de creación.

✓ **Competencia profesional**

La competencia profesional incluye los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ética, ordenada, económica, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno, Para los distintos niveles y puestos de la entidad, así como para las distintas tareas requeridas por los procesos que desarrolla la entidad

b. EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

c. **ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

Son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular, la gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad.

A continuación se detalla las normas básicas para las Actividades de Control Gerencial ambiente de control que se desarrollan:

✓ **Procedimientos de autorización y aprobación**

Es la definición, clara, específica y formalmente comunicada de las responsabilidades asignadas por cada proceso al funcionario respectivo. Esta ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

✓ **Evaluación costo-beneficio**

Es el diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control, que son precedidos por una evaluación de costo-beneficio, considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

✓ **Verificaciones y conciliaciones**

Son las verificaciones que se realizan antes y después de los procesos, actividades o tareas significativas, y finalmente ser registrados y clasificados para su revisión posterior.

✓ **Rendición de cuentas**

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

d. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se entiende por sistema de información y comunicación, al conjunto de métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad, relacionados con los datos internos y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. A continuación se detalla las Normas básicas para el Sistema de Información y Comunicación que se desarrollan:

✓ **Funciones y características de la información**

La información debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

✓ **Calidad y suficiencia de la información**

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique.

El sistema de información debe considerar mecanismos y procedimientos coherentes que aseguren que la información procesada presente un alto grado de calidad. También debe contener el detalle adecuado según las necesidades de los distintos niveles organizacionales, poseer valor para la toma de decisiones, así como ser oportuna, actual y fácilmente accesible para las personas que la requieran.

✓ **Sistemas de información**

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

✓ **Comunicación Interna y Externa**

La comunicación interna, son las relaciones entre el personal de las áreas que componen la entidad, con la finalidad que se conozca las actividades laborales y emitir un mensaje adecuado y claro; la comunicación externa, es la interrelación con la población y organismos del estado.

✓ **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información.

e. SUPERVISIÓN

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

2.2.4 ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

Unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.¹⁶

El Órgano de Control Institucional, conforme a su competencia¹⁷:

- ✓ Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuicio u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.
- ✓ Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de

¹⁶ LEY N° 28716 "Ley de Control interno de las Entidades del estado".

¹⁷ http://www.mef.gob.pe/AUDINT/org_auditoria.php

incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.

- ✓ Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

2.3 GESTIÓN PRESUPUESTARIA

2.3.1 GESTIÓN

Por Gestión se entiende el conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado¹⁸. Gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización".¹⁹

2.3.2 PRESUPUESTO PÚBLICO

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).²⁰ 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.²¹

El Presupuesto comprende:

- ✓ Los gastos que, como máximo, pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones.

¹⁸ uniquin.org/ddd/mod/glossary/view.php

¹⁹ Mora, Julia. "Transformación y Gestión curricular".

²⁰ Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado

²¹ Art. N°8 LEY N° 28411 "Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto"

- ✓ Los objetivos y metas a alcanzar en el año fiscal por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

2.3.3 GESTION PRESUPUESTARIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

La Gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y economía. Es la Dirección Nacional del Presupuesto Público la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestal y es la que regula mediante disposiciones normativas el Sistema Nacional del Presupuesto, entre ellos el Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales.²²

2.3.4 PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

La planificación municipal está íntimamente ligada al desarrollo local, pues es un instrumento que permitirá organizar y orientar el proceso de desarrollo de la localidad, sea ésta provincial o distrital, urbana o rural, a partir de su potencial económico, social, ambiental; así como de las capacidades institucionales de la comunidad asentada en un territorio²³.

2.3.5 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

a. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL (PESEM)

Instrumento que incorpora los lineamientos, orientaciones y prioridades sectoriales formuladas por los sectores institucionales del nivel de

²² www.Municipioaldia.com

²³ www.inicam.org.pe/planes_de_desarrollo.

Gobierno Nacional, para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales del Estado.

b. PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO (PDC)

El Plan de Desarrollo Concertado requiere de la participación de los ciudadanos para acordar la visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y prioridades de desarrollo, definiendo las políticas públicas y la articulación de las acciones del estado con las necesidades y prioridades de la población en el ámbito local; de esta manera, se promueven condiciones favorables para el desarrollo social, económico, ambiental e institucional²⁴.

c. PLANES DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL (PAT)

Define normas, políticas y estrategias para el desarrollo sostenible a partir del uso racional del territorio y los recursos naturales en equilibrio con el desarrollo social y económico.

d. LOS PLANES URBANOS Y RURALES

Se desprenden del plan de acondicionamiento territorial. Establecen la organización y el ordenamiento de las actividades en las ciudades, centros poblados, caseríos y anexos.

e. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI) O PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Son dos nombres para el mismo instrumento cuya finalidad es establecer una misión y visión, proponer los objetivos estratégicos y,

²⁴ www.mesadeconcertacion.org.pe

definir las actividades y proyectos para el fortalecimiento de las capacidades técnicas, operativas y financieras, que les permitan cumplir con las funciones y competencias de los diferentes niveles de gobierno subnacionales²⁵.

f. PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI)

El plan operativo institucional es una herramienta de planificación institucional de corto plazo, en la que se establecen los objetivos y programan las metas operativas (actividades y proyectos), de cada una de los órganos funcionales de la municipalidad de acuerdo a las prioridades que se establezcan para cada ejercicio. El plan operativo institucional es el "plan de trabajo" de la municipalidad²⁶.

g. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL (PI)

Es el instrumento de gestión institucional que contiene la programación de los gastos y los ingresos de la municipalidad, según las fuentes de financiamiento disponibles, de acuerdo con los objetivos institucionales y con los resultados del proceso del presupuesto participativo.

✓ **Presupuesto Institucional de apertura (PIA)**

Es el presupuesto inicial aprobado por el Titular del Pliego de acuerdo a los montos establecidos para la Entidad por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público²⁷.

✓ **Presupuesto Institucional Modificado (PIM)**

²⁵ www.mef.gob.pe/DNPP/directivas/2007/entidades

²⁶ Glosario de Términos del Sistema de Gestión Presupuestaria Resolución Directorial N° 007-99-EF/76.01

²⁷ www.mef.gob.pe/proceso-presupuestario

Es el Presupuesto actualizado del Pliego. Comprende el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) así como las modificaciones presupuestarias (tanto en el Nivel Institucional como en el Funcional Programático) efectuadas durante el ejercicio presupuestario.²⁸

2.3.6 PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

El Presupuesto Participativo es un espacio de concertación por el cual las autoridades electas de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales así como las organizaciones de la población, debidamente representadas; definen en conjunto, a través de una serie de mecanismos de análisis y de toma de decisiones²⁹, cada uno desde su ámbito, y de acuerdo a las decisiones adoptadas en cada una de las fases previstas para la realización del Proceso del Presupuesto Participativo; ¿cómo y a qué? se van a orientar los recursos de los que se disponen a nivel regional y local, especialmente aquellos para gastos de inversión, teniendo en cuenta, la visión de desarrollo distrital, provincial, regional y nacional considerados en sus Planes de Desarrollo Concertados, los objetivos establecidos en sus Planes Estratégicos Institucionales, así como la priorización de los proyectos buscando la mayor rentabilidad social; debiéndose reflejar además, de manera concreta y efectiva, los compromisos y aportes de la propia población y de los diferentes organismos públicos y privados presentes en el Proceso³⁰.

²⁸ www.inicam.org.pe

²⁹ Ley N°28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo

³⁰ presupuesto-participativo.mef.gob.pe

Rendición de Cuentas

Es un mecanismo a través del cual las autoridades y funcionarios de las municipalidades ponen en conocimiento de la población el cumplimiento de las funciones encomendadas y el manejo de los recursos públicos, consolidando la institucionalidad municipal y la democracia local³¹.

2.3.7 PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso presupuestario se sujeta al criterio de estabilidad, es el conjunto de fases que deben desarrollarse para la aplicación del Presupuesto del Sector Público. Dichas Fases son: Programación, Aprobación, Ejecución, Control y Evaluación.³²

a. PROGRAMACIÓN

La Programación Presupuestaria es la fase en la cual se efectúan las siguientes acciones:

✓ **Escala de Prioridades**

Escala de Prioridades es el orden de prelación otorgado a los objetivos institucionales y sirve de guía para definir las actividades y proyectos que conlleven a sus logros.

✓ **Demanda Global de Gastos**

Demanda global de gastos constituye la previsión de gastos del pliego. Para su determinación se requiere recabar, evaluar y consolidar la información relativa a la magnitud de los gastos que el

³¹ La Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
³² Glosario de términos del Sistema de Gestión Presupuestaria Resolución Directoral No.007-99-EF/76.01

Pliego debe asumir para el mantenimiento y operatividad de las funciones que desarrolla y dentro del marco de los objetivos institucionales, como:

- Gastos en Cargas Sociales.
- Gastos en Bienes y Servicios.
- Gastos de Naturaleza Social.
- Gastos en Inversiones

✓ **Estimación de los Ingresos**

La estimación de los ingresos, tiene por objeto determinar los fondos públicos necesarios, de acuerdo con las capacidades económicas del país y las proyecciones de crecimiento económico contenidas en el Marco Macroeconómico Multianual, para fijar la asignación presupuestaria total que el Pliego toma como monto máximo o techo presupuestario en el financiamiento del gasto proveniente de los objetivos contemplados en la Escala de Prioridades.³³

○ **Fuentes de financiamiento que reciben los Municipios**

Canon, Sobre canon y Regalías, Fondo de Compensación Municipal y Recursos Ordinarios para los Gobiernos Locales Comprende los recursos provenientes del Programa del Vaso de Leche; Transferencias para Proyectos de Infraestructura Social y Productiva; y Comedores, y Transferencias para Infraestructura Vial.

³³ Artículo 14º.- Ley del Presupuesto publico 28411

- **Estimación de los fondos públicos recaudados o captados**

Otros Impuestos Municipales

Recursos Directamente Recaudados

Donaciones y Transferencias

b. FORMULACIÓN

En la Fase de Formulación Presupuestaria, se determina la estructura funcional-programática del pliego, la cual debe reflejar los objetivos institucionales, debiendo estar diseñada a partir de las categorías presupuestarias consideradas en el clasificador presupuestario respectivo. Asimismo, se determinan las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas Fuentes de Financiamiento.

Se formula los gastos por fuente de financiamiento afectos de la elaboración del ante proyecto institucional de Presupuesto Institucional de Apertura.

✓ **Clasificador Funcional Programático**

Agrupar a los créditos presupuestarios (montos o Asignaciones) desagregados en funciones, programas, subprogramas, actividades o proyectos, componentes y metas.

✓ **Presupuesto Funcional Programático**

Es la categoría presupuestaria consistente en Presupuesto, función y programa. Contempla los siguientes niveles ³⁴

³⁴ Ley N° 26703 de Gestión Presupuestaria del Estado

- **Función**, corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones del Estado, fundamentado en su Misión y Propósitos institucionales.
- **Programa**, a través del Programa se expresan las políticas institucionales sobre las que se determinan las líneas de acción.
- **Subprograma**, es la Categoría Presupuestaria que refleja acciones orientadas a alcanzar Objetivos Parciales.
- **Actividad**, reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Es permanente y continua en el tiempo.
- **Proyecto**, representa la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios; Responde a objetivos que pueden ser medidos física y financieramente, a través de sus Componentes y Metas. Es limitado en el tiempo. Luego de su culminación, se integra o da origen a una actividad.
- **Componente**, representa un conjunto de acciones concretas a realizar, que contribuyen al logro del objetivo al que responde la Actividad o el Proyecto.
- **Meta**, son los productos finales generados para la consecución de actividades y Proyectos.

c. APROBACIÓN

Las leyes de presupuesto del sector público, aprobadas por el Congreso de la República, así como los demás presupuestos, constituyen el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a

ejecutarse en el año fiscal. A la Ley de Presupuesto del Sector Público se acompañan los estados de gastos del presupuesto que contienen los créditos presupuestarios estructurados siguiendo las clasificaciones: Institucional, Funcional- Programático, Grupo Genérico de Gasto y por Fuentes de Financiamiento.³⁵

d. EJECUCIÓN

Esta etapa consiste básicamente en la efectividad del gasto que viene a ser el consumo de los recursos con cargo al Presupuesto Anual asignado para los distintos niveles de la estructura funcional programática y/o autorizaciones emanadas del Poder Ejecutivo, con la finalidad de atender las necesidades inherentes al desarrollo de las actividades programadas dentro del Plan del Sector.³⁶

La Ejecución del Presupuesto se realiza mediante el Calendario de Compromisos aprobados trimestral y mensualmente por el Ministerio de Economía y Finanzas como documentos autoritativos para comprometer asignaciones presupuestarias en función a los recursos financieros y las necesidades para el cumplimiento de las metas previstas³⁷.

La ejecución de los ingresos públicos se realiza en las etapas siguientes³⁸:

✓ Estimación

Es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal.

³⁵ Art. N° 22 Ley N° 28411, " Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto"

³⁶ Informativo "Caballero Bustamante" 2da quincena julio2007

³⁷ Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15

³⁸ Art. N° 32 Ley N° 28411, " Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto"

✓ **Determinación**

Es el acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una Entidad.

✓ **Percepción**

Es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

La ejecución del gasto público comprende las etapas siguientes³⁹:

✓ **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**

El devengado es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor.

³⁹ Art. N° 33 Ley N° 28411, " Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto"

✓ **Girado**

A través del giro se inicia el proceso de cancelación parcial, o total de las obligaciones legalmente contraídas, por concepto de bienes y/o obligaciones ya administradas a través de la entidad, para dar cumplimiento a determinadas cláusulas contractuales de contratos, convenios y otros documentos oficiales formalizadas de acuerdo a Ley, que se sustenta en el pago donde se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación contraída por la entidad (U.E.)

Las Modificaciones presupuestarias que se realizan durante ese proceso son:

✓ **A nivel institucional**

Constituyen modificaciones presupuestarias en el Nivel Institucional: los Créditos Suplementarios y las Transferencias de Partidas, los que son aprobados mediante Ley.

✓ **A nivel funcional programático**

Son modificaciones presupuestarias en el nivel Funcional Programático que se efectúan dentro del marco del Presupuesto Institucional vigente de cada Pliego, las habilitaciones y las anulaciones que varíen los créditos presupuestarios aprobados por el Presupuesto Institucional para las actividades y proyectos, y que tienen implicancia en la estructura funcional programática compuesta por las categorías presupuestarias que permiten visualizar los propósitos a lograr durante el año fiscal.

e. EVALUACIÓN

En la fase de Evaluación Presupuestaria, se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del Sector Público, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. Esta evaluación constituye fuente de información para la fase de programación presupuestaria, concordante con la mejora de la calidad del gasto público.⁴⁰

Etapas de la Evaluación Presupuestaria

La evaluación se compone de tres (03) etapas, las cuales deben desarrollarse secuencialmente y formar parte del mismo proceso, siendo éstas las siguientes:

- ✓ **Primera Etapa:** “Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia y Eficiencia”.
- ✓ **Segunda Etapa:** “Identificación de los problemas presentados”.
- ✓ **Tercera Etapa:** “Determinación de las medidas correctivas internas y formulación de sugerencia a los Sistemas Administrativos”.

⁴⁰ Directiva evaluación Directiva N° 020-2006-EF/76.01 Resolución Directoral N° 044 –2006-EF/76.01 Resolución Directoral N° 034-2007-EF/76.01

2.4 MARCO LEGAL

- ✓ Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado.
- ✓ Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- ✓ Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público y modificatorias.
- ✓ Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- ✓ Ley N° 28927, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007.
- ✓ Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- ✓ Resolución Directoral N° 034 –2006-EF/76.01, Directiva N° 016-2007-EF/76.01 “Directiva para la Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto de los Gobiernos Locales para el Año Fiscal 2007”.
- ✓ Resolución Directoral N° 044 –2006-EF/76.01, Directiva N° 020-2006-EF/76.01: “Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales para el Año Fiscal 2006”
- ✓ Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. “Normas de Control Interno”
- ✓ Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1 ASPECTOS SOCIALES

Los distritos del Valle del Río Apurímac y Ene (VRAE), incluye los distritos de: Ayahuanco, Llochegua, Sivia, San Miguel y Santa Rosa en el departamento de Ayacucho, Pichari, Kimbiri y Vilcabamba en el departamento de Cuzco y Mazamari, Pangoa y Río Tambo, en el departamento de Junín; que está conformada en buena parte por migrantes andinos, que se trasladaron a esas zonas para dedicarse al cultivo, pero también por un pequeño segmento de Asháninkas y Matsigenkas.

El Valle del Río Apurímac-Ene (VRAE) es considerado una de las zonas más difíciles debido a la presencia del narcotráfico que en alianza con grupos remanentes de subversivos estimulan la extensión de los cultivos de coca.

3.1.2 ASPECTOS ECONÓMICOS

Posee importantes recursos mineros y agrícolas, donde la mayor parte de la población se dedica al cultivo de árboles frutales y mas aun a cultivos ilegales de coca, único producto que cuenta con un mercado seguro (el del narcotráfico), que les produce un ingreso mayor al de los cultivos legales promovidos por narcotraficantes que desafían la autoridad del Estado (PLAN VRAE). Pese a las ingentes cantidades de dinero que mueve el narcotráfico en el VRAE, el 92% de los lugareños son pobres.

3.1.3 SERVICIOS BÁSICOS

La dotación de servicios básicos es insuficiente sólo el 35% de los hogares cuenta con el servicio de agua y el 5.5% cuenta con servicio de desagüe, se señala que los servicios de salud que se brinda a la población del VRAE son ineficientes; en lo que se refiere a los servicios educativos de la zona tanto en carga docente (Alumnos/Docente) como en infraestructura (Alumnos/Aula Escolar), éstos son significativamente menores a los promedios nacionales. A esto agregamos la precariedad de las vías de comunicación constituida por trochas carrozables que elevan considerablemente los costos de transporte.

En resumen, la zona presenta carencias importantes en infraestructura de saneamiento, salud, educación, transportes y comunicaciones situación que limita seriamente la competitividad productiva.

3.2 RESULTADOS DE LA OBSERVACION DIRECTA

Se ha observado que el problema radica en el factor humano, por la existencia de autoridades, funcionarios y servidores públicos poco capacitados, ello esta asociado a la poca experiencia en administración pública, desconocimiento de la legislación municipal, principalmente en las áreas de Planificación y Presupuesto y Abastecimiento, esto debido a que en muchos casos fueron contratados por recomendaciones y la poca presencia de profesionales preparados, por la lejanía del lugar que no es atractivo por el elevado costo de vida y por enfermedades tropicales.

Estos aspectos traen como consecuencia:

- ✓ **CRISIS MORAL**, porque existen casos de corrupción, por parte de algunas autoridades, funcionarios y trabajadores, lo cual ha contribuido que la imagen

de la municipalidad se deteriore cada vez más, con la pérdida de confianza y credibilidad de la población en la municipalidad y en sus autoridades.

- ✓ **CRISIS ADMINISTRATIVA**, porque al interior de las municipalidades existe poca organización administrativa, lo que ocasiona engorrosos trámites administrativos, lo cual contribuye a que sean vistas por la población como entes ineficientes, improductivos y burocráticos que no brinda una adecuada atención al público usuario.
- ✓ **CRISIS ECONÓMICA FINANCIERA**, porque existe deficiente manejo de recursos municipales, como es la incapacidad de gasto y en algunos casos carencia de políticas de austeridad.
- ✓ **CRISIS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**, las municipalidades presentan deficiencias en la prestación de servicios a su comunidad, porque no hay respuestas inmediatas frente a las necesidades, lo que ocasiona escasa participación vecinal.

Ante las problemáticas descritas detallamos a continuación la situación actual de las municipalidades que son muestra de nuestro estudio.

3.3 GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SIVIA

3.3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Distrito de Sivia esta ubicado en la Provincia de Huanta Departamento de Ayacucho, ubicado en el margen izquierdo del Río Apurimac, se encuentra aproximadamente a una altitud de 490 msnm, dista a unos 7 a 8 horas de la ciudad de Ayacucho, fue fundada el 17 de Noviembre del año 1992; la

población se dedica a la agricultura sobresaliendo el café, cacao y los árboles frutales y al comercio.

El distrito de Sivia no tiene mas de 20.000 pobladores, el 40% de sus hogares no tiene agua y desagüe ni alumbrado eléctrico, según el CENSO POBLACIONAL 2005, organizado por INEI.

3.3.2 RECURSOS FINANCIEROS

PRESUPUESTO ASIGNADO POR LOS AÑOS 2006 Y 2007

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SIVIA		
FUENTE FINANCIAMIENTO	2006	2007
CANON MINERO	16,835.68	789,449.73
REGALIAS MINERAS	11,967.31	22,093.40
FONDO DE DESARROLLO CAMISEA (FOCAM)	168,016.87	140,130.02
COMEDORES ALIMENTOS	144,916.00	144,916.00
FONCODES	154,898.00	248,333.00
FONCOMUN	1,596,597.67	1,884,852.69
CANON FORESTAL	134.69	1,314.93
PROGRAMA DE VASO DE LECHE	287,618.00	287,618.00
PROGR. DE ALIMENTOS Y NUTRICION		9,526.00
TOTAL	2,380,984.22	3,528,233.77

Los recursos financieros que obtiene la Municipalidad Distrital de Sivia en mayor porcentaje es el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), destinando un 55% para gastos de inversiones y 45% para gastos corrientes.

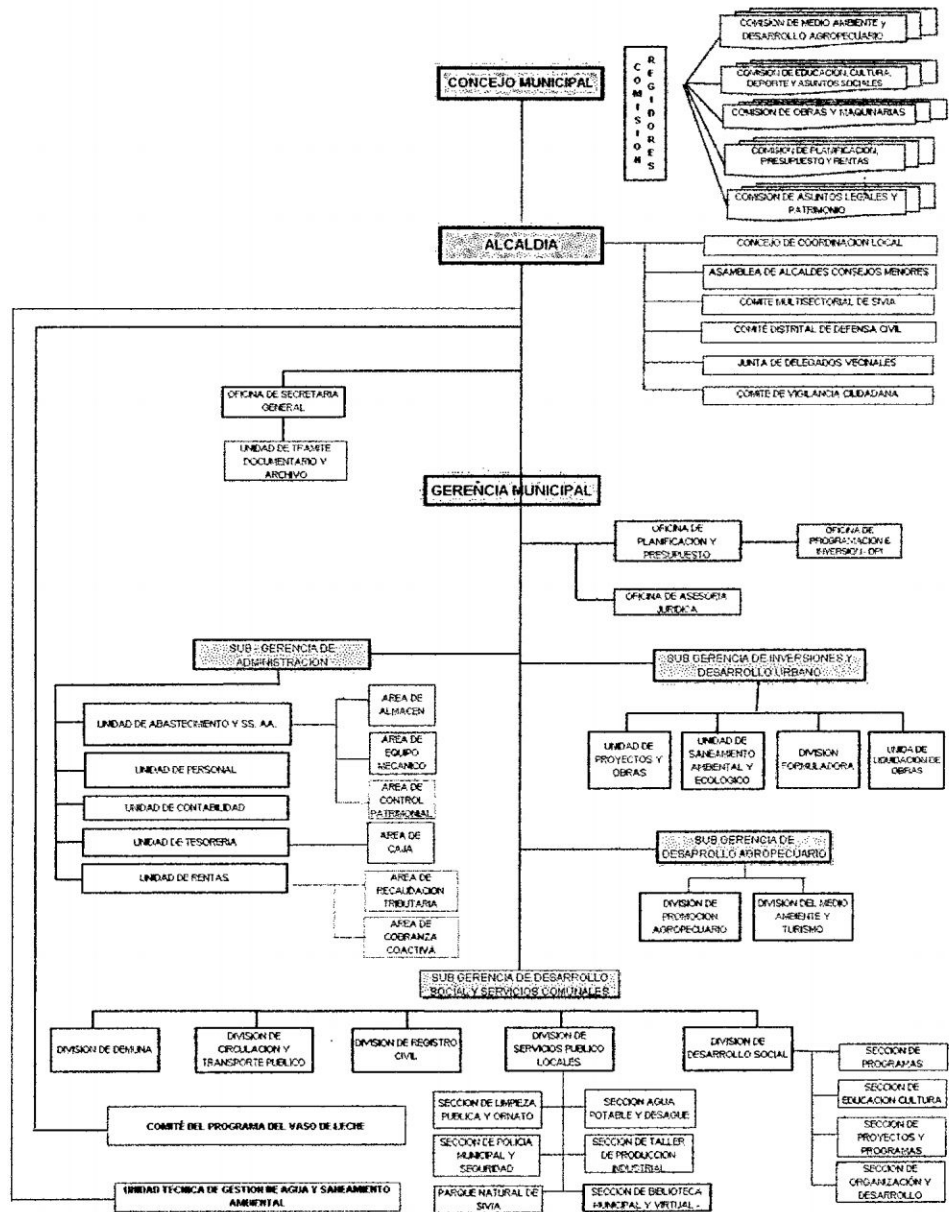
3.3.3 RECURSOS HUMANOS

Cuenta aproximadamente con 45 trabajadores de planta, y gran parte del personal que interviene en el proceso presupuestario es poco calificado y especializado que desarrollan funciones ajenas a su propia formación y experiencia como producto de una política de selección de personal por recomendación y una poca oferta de profesionales en el distrito, lo que ha generado cierto grado de inestabilidad.

3.3.4 SITUACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA PARTICIPATIVA Y COMPETENCIA PROFESIONAL

a. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

- ✓ La Estructura Orgánica actual con que cuenta la Municipalidad Distrital de Sivia es la siguiente:



Según el análisis a la estructura orgánica, en gran medida no se encuentra elaborado de acuerdo a la complejidad y volumen de operaciones, pues de acuerdo a la observación existe solamente una Gerencia Municipal y La Sub Gerencia de desarrollo Urbano.

- ✓ En los documentos de gestión se observa desactualización del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones, El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Presupuesto Analítico de Personal (PAP).
- ✓ La formulación del Presupuesto Operativo Institucional no está debidamente articulado con el Plan Estratégico Institucional, ni con el Plan de Desarrollo Local Concertado que son instrumentos de mediano y largo plazo respectivamente.
- ✓ En el desarrollo del Presupuesto Participativo se priorizan proyectos sin fundamentación técnica, para asignarle un presupuesto, y pequeños proyectos buscando distribuir el dinero a todas zonas, que muchas veces solo quedan en perfiles y no llegan a ejecutarse.
- ✓ Poca participación de los representantes de la sociedad civil, organismos del Estado y entes privados en el presupuesto participativo.
- ✓ Desconocimiento de autoridades sobre los fundamentos del presupuesto participativo y/o escaso compromiso con el mismo.

b. NIVEL DE COMPETENCIA PROFESIONAL

- ✓ El personal que está involucrado en la programación de actividades y proyectos del presupuesto, no toma en cuenta la misión y visión de la municipalidad, lo que trae consigo la desarticulación entre el Plan Operativo Institucional (POI), el PAAC y el PIA que se elaboran.
- ✓ El ingreso del personal al municipio en su mayoría es por recomendaciones, sin previo proceso de selección, el cual origina un alto riesgo de contratar personal sin experiencia y sin conocimientos en administración municipal.

- ✓ Existe poca capacitación y conocimiento del personal respecto a la programación y planificación del presupuesto público, pues los gastos se programan sin previo análisis de cada actividad y proyecto; ocasionando modificaciones presupuestarias constantes de una meta a otra.
- ✓ El perfil profesional de los funcionarios y trabajadores involucrados en el proceso presupuestario es la siguiente:

PERFIL PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES				
TRABAJADOR / AREA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN PROFESION	CONOCIMIENTOS EN GESTION MUNICIPAL	EXPERIENCIA EN LAS AREAS QUE SE DESEMPEÑA	MODO DE INGRESO A LA ENTIDAD
ALCALDE	Secundaria Incompleta	Tiene la intención de hacer bien las cosas	Sin experiencia	Voluntad Popular
GERENTE	Bachiller-Contabilidad	Poco conocimiento	1 año	Recomendación
SUBGERENTE DE INVERSIONES	Titulado – Ingeniero Civil	mediano Conocimiento	6 años	Recomendación
PLANIFICADOR	Técnico en Contabilidad	Escaso conocimiento	1 año	Recomendación
CONTADOR	Titulado-Contador	Poco conocimiento	3 años	Recomendación
TESORERO	Técnico en contabilidad	Escaso conocimiento	8 años	Recomendación
ABASTECIMIENTO	Técnico en informática	Poco conocimiento	Sin experiencia	Recomendación
PERSONAL	Secundaria • completa	Poco conocimiento	1 año	Recomendación

3.3.5 SITUACIÓN DE LAS OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

a. GERENCIA MUNICIPAL

- ✓ Las asignaciones de responsabilidades no son formalmente comunicadas; y no hay difusión de los documentos de gestión, lo que ocasiona que el trabajo se realice con poca coordinación.
- ✓ No hay supervisión ni evaluación en el tiempo de demora de trámites documentarios, en los expedientes de gasto, en el cumplimiento del PAAC, en el pago de obligaciones sociales y retenciones, etc. para prevenir o corregir desviaciones.

b. OFICINA DE PERSONAL

- ✓ La remuneración del personal se realiza sin tener en cuenta el PAP y las Normas Legales vigentes.

c. OFICINA DE ABASTECIMIENTO

- ✓ El Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) se realiza por cumplimiento mas no se toma como un instrumento de planificación y de gestión.
- ✓ Algunas adquisiciones que realizan las diferentes oficinas se hacen sin previa coordinación con la oficina de abastecimiento, generando desorden en la programación de las compras y las asignaciones presupuestales.
- ✓ En los requerimientos las afectaciones de las cadenas presupuestarias de algunas adquisiciones de bienes corrientes, están mal determinados ocasionando desorden y retraso en el trámite de pagos.

d. OFICINA DE CONTABILIDAD

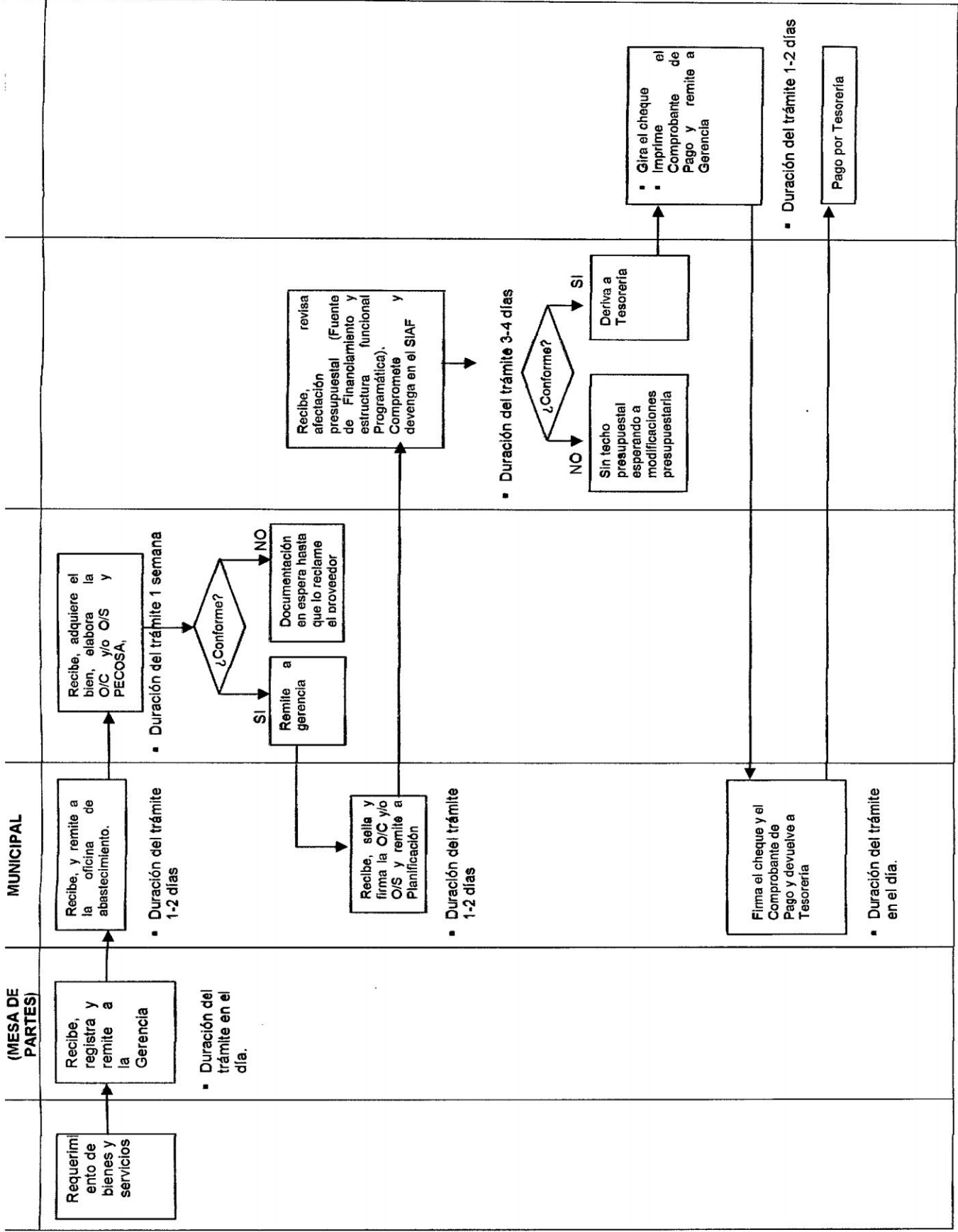
- ✓ La elaboración de los Estados Financieros se realizan sin mayor análisis de las cuentas, prestando poco interés a lo que determina la normativa legal y realizándose presentaciones sólo por cumplimiento.

e. OFICINA DE TESORERÍA

- ✓ Anticipos de viático no son rendidos en el tiempo establecido por norma, por desinterés de los comisionados para realizar las rendiciones.
- ✓ Las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes se encuentran retrazados, lo que origina el desconocimiento de los saldos reales para la toma de decisiones, en un momento determinado.
- ✓ Los comprobantes sustento de las rendiciones de caja chica muestran bienes que ya existen en almacén, existiendo mal uso del dinero que se asigna a caja chica.

f. OFICINA DE INVERSIONES

- ✓ Durante la ejecución de los proyectos de inversión muchas veces los gastos superan el presupuesto asignado, ya sea por falta de control de los egresos o expedientes elaborados sin ajustarse a las realidades.
- ✓ El porcentaje de ejecución financiera muchas veces no guarda relación con la ejecución física de las obras, porque no se realiza seguimientos permanentes y sistemáticos al cumplimiento de metas en todas las etapas de ejecución del proyecto. A continuación se gráfica el flujo de ejecución presupuestaria que viene efectuado la municipalidad:



3.3.6 SITUACIÓN DE LAS RENDICIONES DE CUENTA Y EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

a. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- ✓ La comunicación interna es poco fluida, esto genera que el ambiente de confianza entre el personal, el trabajo participativo y el trabajo en equipo no sea dinámico.
- ✓ En la comunicación externa existe poca práctica en brindar información a la población, sobre las acciones que se realizan, así como la recepción de sus demandas, opiniones y propuestas para la institución; por lo tanto la percepción de la población sobre la municipalidad y sus autoridades es cada vez mas negativa, evaluando mal el servicio que brinda y desconociendo el funcionamiento de la Municipalidad.

b. RENDICIONES DE CUENTA

- ✓ Las rendiciones de cuenta a la población de las acciones que desarrolla la municipalidad se hacen por cumplimiento de la normativa, dejando de lado la iniciativa propia de brindar información permanente, haciendo mínima la participación Vecinal.
- ✓ Las informaciones presupuestarias y financieras que se presentan, muchas veces no son sustentados con las documentaciones y registros.

3.4 GESTION PRESUPUESTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA

3.4.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Distrito de Santa Rosa fue creada el 19 de Noviembre de 1992 por Decreto Ley N° 25845, en el ámbito de la provincia de La Mar, Departamento de Ayacucho, limita con el distrito de Ayna, distrito de San Miguel, Río Apurímac y el distrito de Tambo; cuenta con una población aproximada de 13,861 habitantes, la principal actividad de la población es la agricultura que representa el 85% de la PEA.

Ubicada aproximadamente a 7 horas de la ciudad de Ayacucho por trocha carrozable ayacucho- San Francisco.

3.4.2 RECURSOS FINANCIEROS

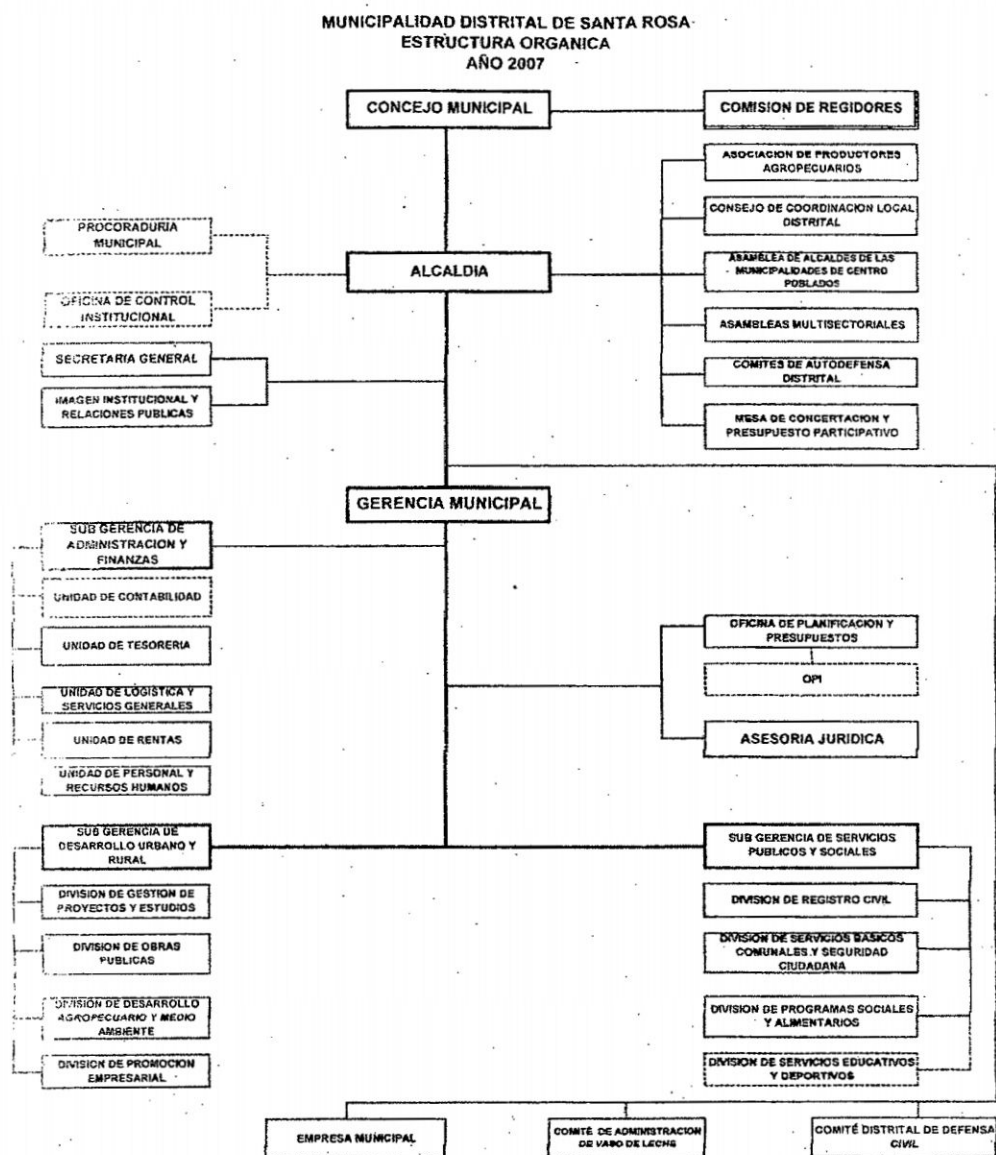
En lo que se refiere al aspecto financiero de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa se detallan en el siguiente cuadro:

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA		
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	2006	2007
CANON MINERO	16,447.67	170,208.53
REGALIAS MINERAS	12,014.89	18,428.59
FONDO DE DESARROLLO CAMISEA (FOCAM)	168,475.33	137,080.17
PROYECTO TRANSPORTE RURALES PROVIAS		32,404.00
COMEDORES ALIMENTOS	85,151.00	85,151.00
FONCODES		246,347.00
FONCOMUN	1,533,420.32	1,744,964.15
CANON FORESTAL	100.91	542.60
PROGRAMA DE VASO DE LECHE	176,673.00	176,673.00
PROGR. DE ALIMENTOS Y NUTRICION		5,292.00
TOTAL	1,992,283.12	2,617,091.04

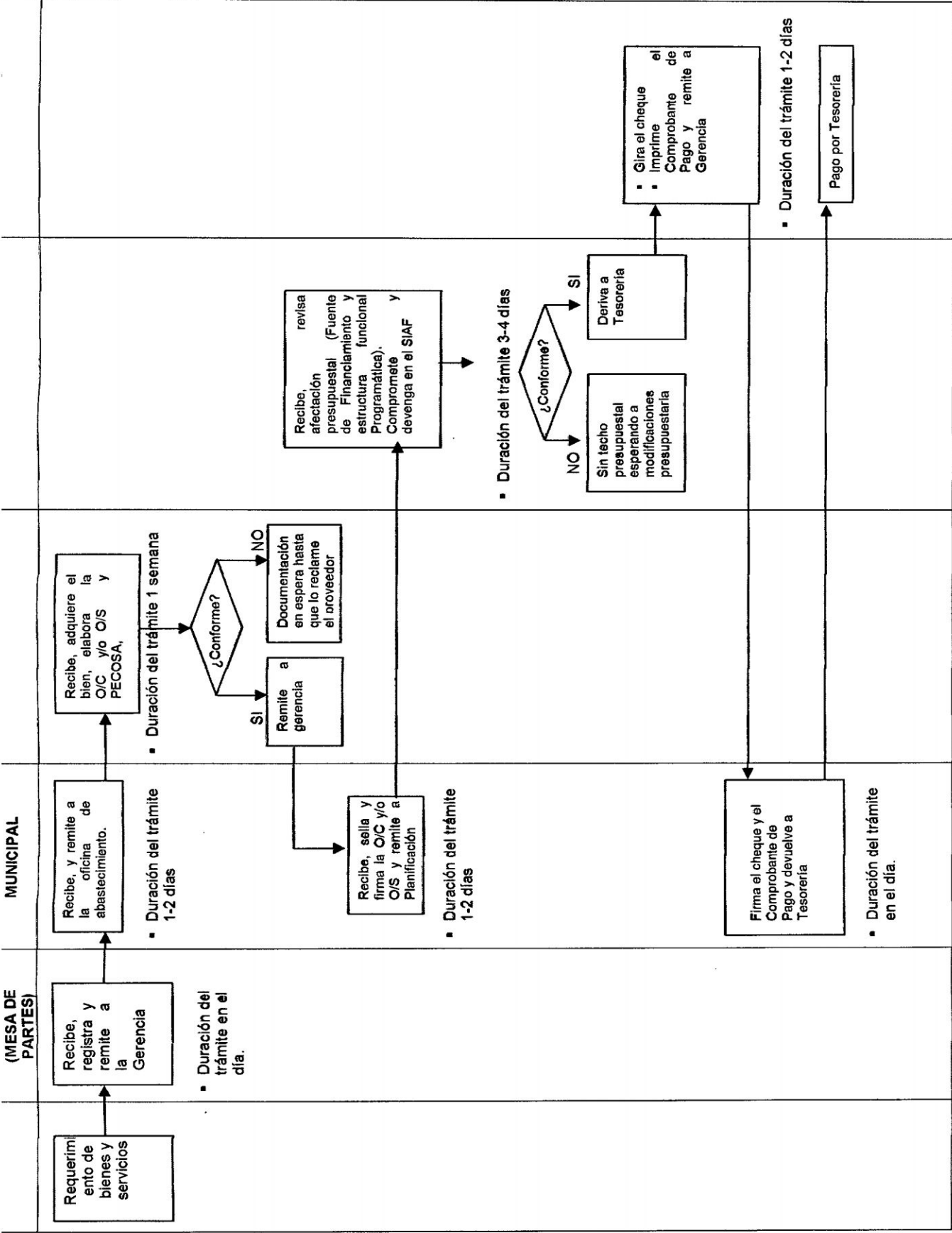
Las Municipalidades de Santa Rosa y Sivia cuentan con similar organización administrativa y manejo de recursos financieros, tomándose a la Municipalidad de Santa Rosa para el desarrollo del cuestionario, que ayuda a tener un mayor

panorama de la realidad de las municipales, para lo cual en el desarrollo de los objetivos se analizará solo a la Municipalidad Distrital de Sivia y Pichari.

3.4.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA



En esta estructura, se encuentran áreas como el OCI y Procuraduría Municipal que no cuentan con disponibilidad económica para su funcionamiento, lo que responde la falta de planificación de acuerdo a su complejidad y presupuesto asignado. A continuación se gráfica el flujo de ejecución presupuestaria que viene efectuado:



3.5 GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHARI

3.5.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Distrito de Pichari fue creado por Ley N° 26521 el 07 de agosto de 1995, ubicada en la Provincia de la Convención departamento del Cusco, situado en el margen derecho del Río Apurímac, cuenta con una población de 14788 habitantes (según el CENSO POBLACIONAL 2005, organizado por INEI.) y con una superficie de 730.45 km². El distrito se encuentra a 7 horas de viaje de la ciudad de Ayacucho.

3.5.2 RECURSOS FINANCIEROS

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHARI		
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	2006	2007
RECURSOS DETERMINADOS		
CANON MINERO	548,807.75	2,026,065.21
CANON HIDROENERGETICO	37,018.12	33,319.62
CANON GASIFERO REGALIAS	15,824,908.92	14,805,840.18
CANON GASIFERO RENTAS		6,012,087.58
CANON FORESTAL	2,735.05	1,069.89
FONCOMUN	1,662,428.88	1,785,495.02
RECURSOS ORDINARIOS		
FONCODES	161,360.00	70,000.00
PROGRAMA DE VASO DE LECHE	358,546.00	358,546.00
TOTAL	18,595,804.72	25,092,423.50

En lo que se refiere al aspecto financiero de la Municipalidad la mayor cantidad de ingresos obtenidos se da por el rubro Canon Gasífero por encontrarse dentro de la Provincia de Quillabambas donde se extrae este recurso.

Presupuesto aprobado- ejecutado correspondiente al año 2007

FUENTE	PIM	fondo Transferido/ recaudado	EJECUTADO/ GASTADO	GASTO / CORRIENTE	GASTO / CAPITAL	% EJECCION/PIA
RECURSOS ORDINARIOS	428,546.00	428,546.00	428,546.00	428,546.00		100
FONCOMUN	1,883,553.00	1,785,495.02	1,443,179.92	1336005.73	107174.19	76.62
CANON	24,799,973.00	22,878,382.48	14,420,667.21	665,493.37	13,765,173.84	58.15
TOTAL	27,112,072.00	25,092,423.50	16,292,393.00	2,746,498.85	13,872,348.03	60.09

Este cuadro ilustra la ejecución de gasto en el año 2007, tomado como muestra para el presente trabajo; encontrándose que la ejecución de gasto respecto al PIM es solo en un 60.09%, debido a que las actividades y proyectos programados han sido priorizados sin un estudio técnico.

En el año 2007 se ejecutaron 14 actividades que corresponde a gasto corriente y 113 proyectos que corresponde a gasto de inversión, de los cuales 19 proyectos se incluyeron en el transcurso del año.

Respecto al rubro FONCOMUN se destina el 90% para gastos corrientes, RDR se destina el 100% y la fuente CANON se destina el 20% para gastos de mantenimiento de caminos.

3.5.3 RECURSOS HUMANOS

Aproximadamente cuenta con 100 trabajadores de planta, y gran parte del personal que interviene en el proceso presupuestario es poco calificado y especializado, que desarrollan funciones ajenas a su propia formación y experiencia; como producto de la contratación sin un proceso de selección y sin tener en cuenta la necesidad a requerirse, realizándose constantemente rotaciones sin tener en cuenta el perfil que se necesita para el desempeño de cada área, lo que ha generado cierto grado de inestabilidad.

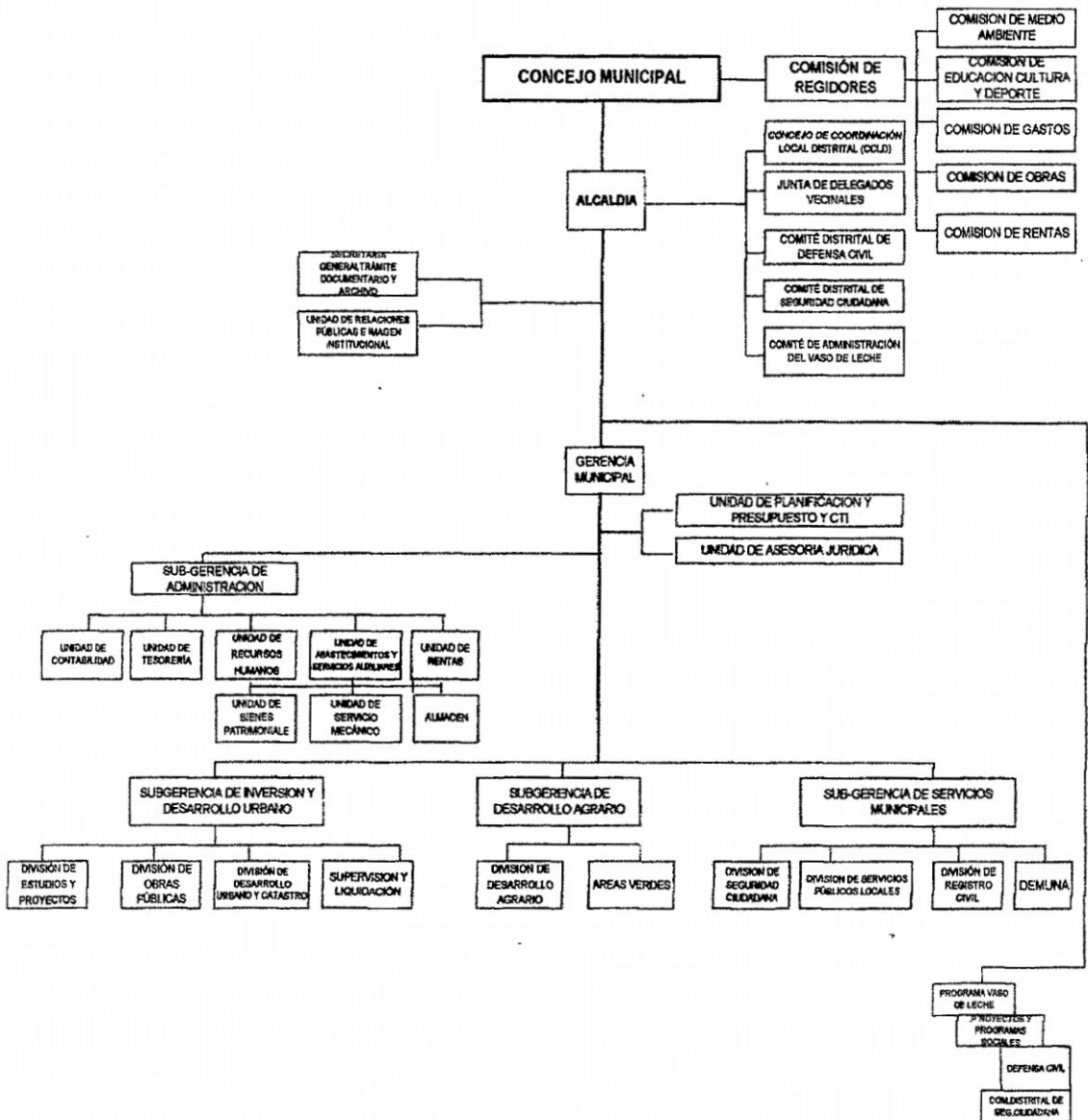
3.5.4 SITUACION DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA PARTICIPATIVA

a. PLANIFICACION Y PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

La situación de la programación presupuestaria que se observó los siguientes:

✓ Estructura Orgánica Actual

Municipalidad Distrital de Pichari



La estructura orgánica de la Municipalidad en gran medida no se ajusta a la complejidad, puesto que el movimiento de operaciones y el número de obras que se ejecutan son muchas y de gran volumen.

Las unidades de supervisión y liquidación de proyectos, se encuentran dentro de la Subgerencia de Obras, lo que hace que

los informes de supervisión de ejecución de obras pierdan validez y credibilidad.

De acuerdo al volumen de operaciones se observó que la división de Servicios Públicos municipales no debería tener a su cargo los servicios de ornato limpieza, educación, actividades de proyección social y de organizaciones vecinales la cual hace que no se pueda cumplir efectivamente con los trabajos en la prestación de servicios y desarrollo social.

- ✓ **Existe deficiente formulación y ejecución de la estructura de planificación**, que se traduce en la carencia de instrumentos de gestión como es el ROF, MOF, CAP, PAP, etc. esto origina que el personal no cuente con los documentos que planifiquen sus actividades para optimizar la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.

- ✓ **Poca participación de los representantes**, de la sociedad civil, organismos del Estado y entes privados, en el presupuesto participativo en los que suelen priorizarse proyectos por propuesta municipal, sin tener en cuenta necesidades más urgentes de la población y que afectan directamente en el bienestar de la población.

- ✓ **Obras priorizadas sin criterio técnico**, repartiendo el dinero por zonas o criterios poblacionales para que la población defina en que gastar. Cuando ocurre este tipo de distribución del gasto, la visión del desarrollo y los objetivos quedan a un lado, ya que las

decisiones se centran en proyectos pequeños, de barrio o de comunidades, quedando algunas veces en un listado de obras y presupuesto sin su ejecución, cuando los cambios de desarrollo requieren de proyectos de mayor impacto con una mirada de mediano y largo plazo.

b. NIVEL DE COMPETENCIA PROFESIONAL

- ✓ **El ingreso del personal al municipio**, en su mayoría es por recomendación, el cual origina un alto riesgo de contratar personal sin experiencia, sin conocimientos en administración municipal y mas aun en el área de presupuesto, con poco conocimiento en programación y planificación del presupuesto público, lo cual ocasiona que los gastos se programen sin previo análisis de cada actividad y proyecto modificándose constantemente de una meta a otra.

- ✓ **No hay capacitación permanente**, falta de evaluaciones periódicas a las labores de los trabajadores y al grado de cumplimiento de las metas institucionales. El perfil profesional de los funcionarios y trabajadores involucrados en el proceso presupuestario es la siguiente:

PERFIL PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES				
TRABAJADOR / AREA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN PROFESION	CONOCIMIENTOS EN GESTION MUNICIPAL	EXPERIENCIA EN LAS AREAS QUE SE DESEMPEÑA	MODO DE INGRESO A LA ENTIDAD
ALCALDE	Titulado universitario Agrónomo	tiene la intención de hacer bien las cosas	4 años	Voluntad Popular
GERENCIA MUNICIPAL	Bachiller-Agrónomo	poco conocimiento	1 año	Recomendación

SUBGERENCIA DE DESARROLLO AGRARIO	Titulado Agrónomo -	Conocimiento Regular en obras e inversiones	5 años	Recomendación
SUBGERENCIA DE INVERSIONES	Titulado Agrónomo -	Conocimiento Regular en obras e inversiones	4 años	Recomendación
SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	Titulado Agrónomo -	Conocimiento Regular en obras e inversiones	4 años	Recomendación
PLANIFICACION	Bachiller-Contador	escaso conocimiento	2 años	Recomendación
CONTABILIDAD	Titulado-Contador	poco conocimiento	2 años	Recomendación
TESORERIA	Titulado - Contador	escaso conocimiento	1 año	Recomendación
ABASTECIMIENTO	Titulado Contador	poco conocimiento	2 años	Recomendación
PERSONAL	Titulado-Abogado	Poco conocimiento	Sin experiencia	Recomendación

3.5.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

a. GERENCIA MUNICIPAL

- ✓ Las asignaciones de responsabilidades no son claramente definidas ni formalmente comunicadas trayendo como consecuencia que algunos trabajos se dejen de lado o exista duplicidad de funciones.
- ✓ No hay supervisión ni evaluación del desempeño del personal, en el tiempo de trámites documentarios, en las revisiones documentarias, en el cumplimiento del PAAC, en el pago de obligaciones sociales y retenciones, etc. para prevenir o corregir desviaciones.

b. OFICINA DE PERSONAL

- ✓ Remuneración del personal sin tener en cuenta el PAP y las Normas Legales vigentes ya que no cuenta con estos documentos.
- ✓ Política de sueldos no acorde al grado de instrucción y desempeño del personal, lo cual ocasiona resentimiento y desinterés del personal para contribuir al cumplimiento de los objetivos.

c. OFICINA DE ABASTECIMIENTO

- ✓ Algunas adquisiciones que realizan las diferentes oficinas se hacen sin previa coordinación con la oficina de abastecimiento, generando desorden en la programación de las compras y las asignaciones presupuestales.
- ✓ En los requerimientos las características del bien no son claramente detallados, lo cual demora la adquisición del bien por que no se puede determinar con precisión el valor referencial.

d. OFICINA DE CONTABILIDAD

- ✓ La elaboración de los Estados Financieros se realizan sin mayor análisis de las cuentas, prestando poco interés a lo que determina la normativa legal y presentaciones sólo por cumplimiento.

e. OFICINA DE TESORERIA

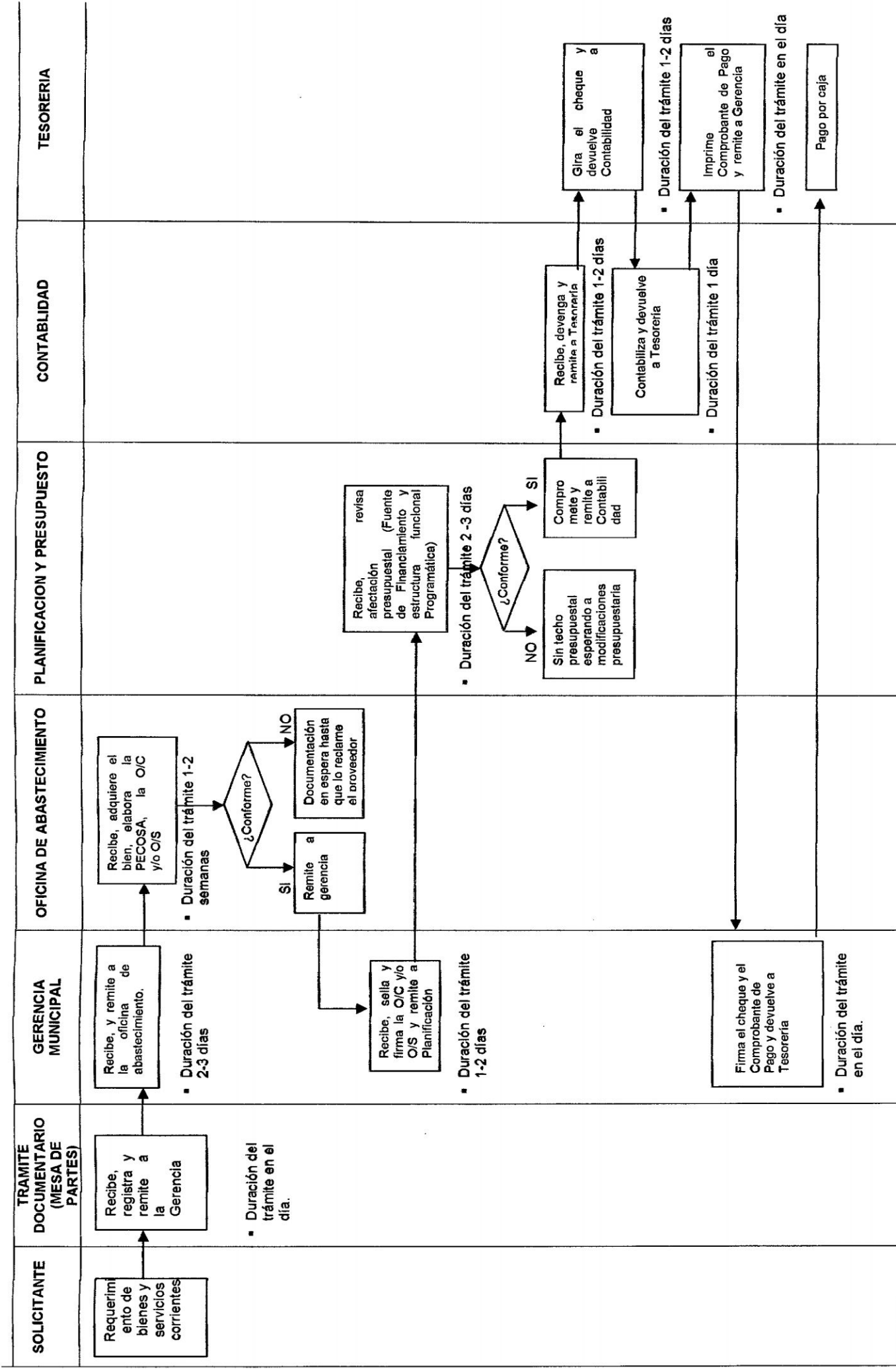
- ✓ Anticipos de viático no son rendidos en el tiempo establecido por norma, por desinterés de los comisionados para realizar las rendiciones.

- ✓ Las conciliaciones de los libros bancos se encuentran retrazados, lo que origina el desconocimiento de los saldos reales para la toma de decisiones.

f. OFICINA DE INVERSIONES

- ✓ Durante la ejecución de los proyectos de inversión muchas veces los gastos superan al presupuesto asignado, ya sea por falta de control de los egresos o expedientes elaborados sin ajustarse a las realidades.
- ✓ El porcentaje de ejecución presupuestaria muchas veces no guarda relación con la ejecución física de las obras. Porque no se realiza seguimiento permanente y sistemático al cumplimiento de metas en todas las etapas de ejecución del proyecto.
- ✓ Durante el año fiscal se incluyen obras improvisadas, dejando de lado las obras priorizadas en el presupuesto participativo, afectando la ejecución de éstas y a su vez realizándose constantes modificaciones presupuestales.

A continuación se gráfica el flujo de ejecución presupuestaria que viene efectuado la municipalidad:



3.5.6 SITUACIÓN DE LAS RENDICIONES DE CUENTA Y EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

a. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- ✓ La comunicación interna es poco fluida, esto genera que el ambiente de confianza entre el personal, el trabajo participativo y en equipo sea mínima.
- ✓ En la comunicación externa existe poca práctica en brindar información a la población sobre las acciones que se realizan así como la recepción de sus demandas, opiniones y propuestas para la institución, por lo tanto la percepción de la población sobre la municipalidad y sus autoridades es cada vez mas negativa, evaluando mal el servicio que brinda y desconociendo el funcionamiento de la Municipalidad.

b. RENDICIONES DE CUENTA

- ✓ Las rendiciones de cuenta a la población de las acciones que desarrolla la municipalidad se hacen por cumplimiento de la normativa, dejando de lado la iniciativa propia de brindar información permanente, haciendo mínima la participación Vecinal.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO

4.1 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO

La importancia del Sistema del Control Interno Presupuestario se basa en el concepto de cambio y adaptación constante, los Gobiernos Locales deben estar continuamente evaluándose así mismo, a manera de generar y asimilar los cambios, contar con la capacidad de innovar que es lo que le va a permitir conocer mejor su situación, la innovación debe comprender en un sentido amplio, abarcando desde nuevos conocimientos de rediseño y la filosofía de la calidad, hasta nuevas formas de hacer la cosas, que deben ser introducidas en forma gradual y acumulativa.

Entonces los gobiernos locales deben adaptarse al ritmo de cambio y necesidades de una administración sana, practicando un sistema de control interno presupuestario que abarque desde el proceso de planificación y programación presupuestaria hasta las rendición de cuentas de los recursos utilizados, este sistema debe estar acorde a su realidad y posibilidad de explotar sus recursos propios mediante un plan de desarrollo local y con personal idóneo.

Consecuentemente proponemos como alternativa para un eficiente Gestión Presupuestaria municipal lo siguiente:

4.2 PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTION PRESUPUESTARIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES

4.2.1 PROPUESTAS PARA MEJORAR LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA PARTICIPATIVA

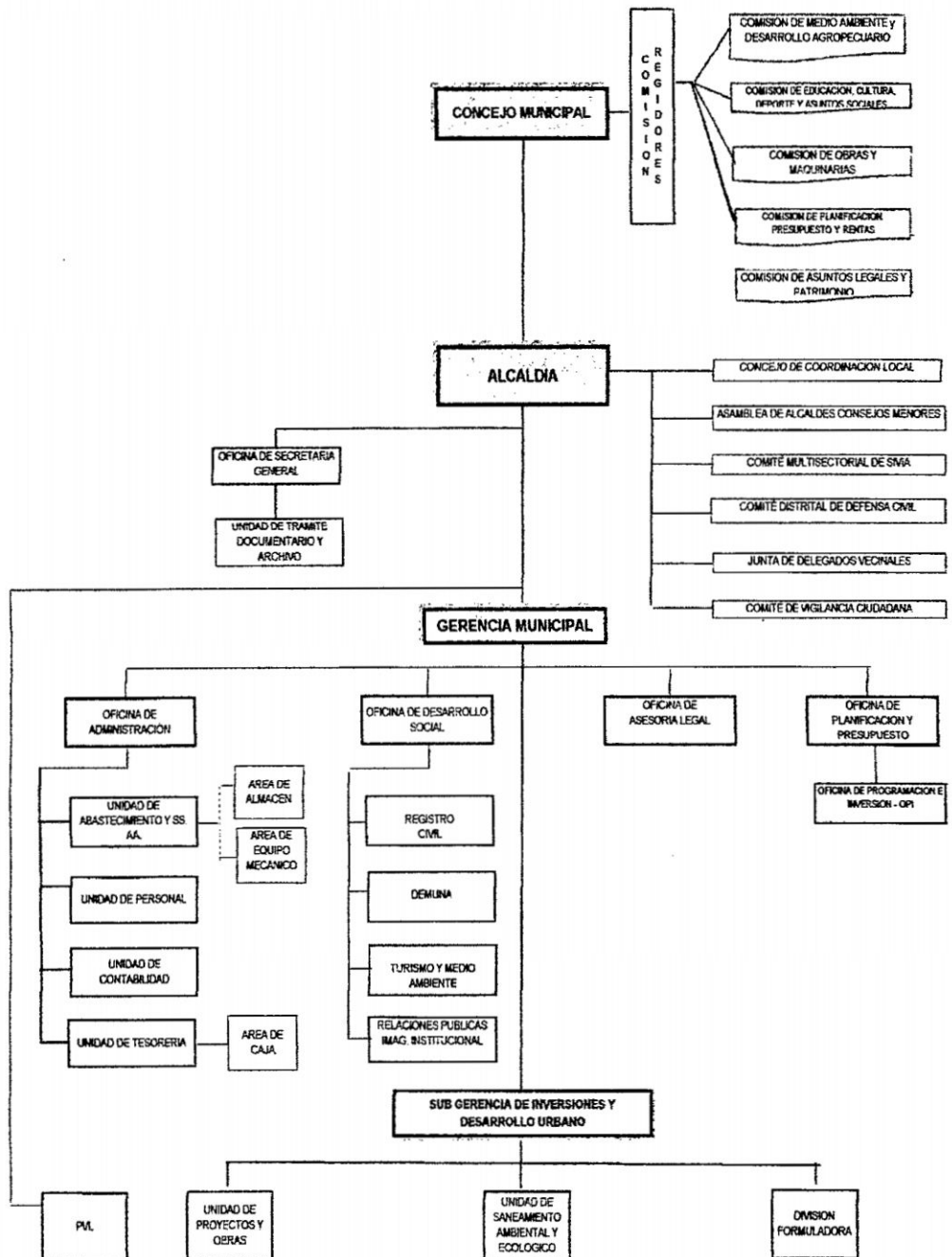
a. **PROGRAMACION PRESUPUESTARIA DE CALIDAD**

Señalamos la siguiente propuesta de acuerdo a la complejidad de cada municipalidad:

a.1 **Estructura Orgánica de acuerdo a la medida de la entidad**

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SIVIA

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SIVIA
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA**



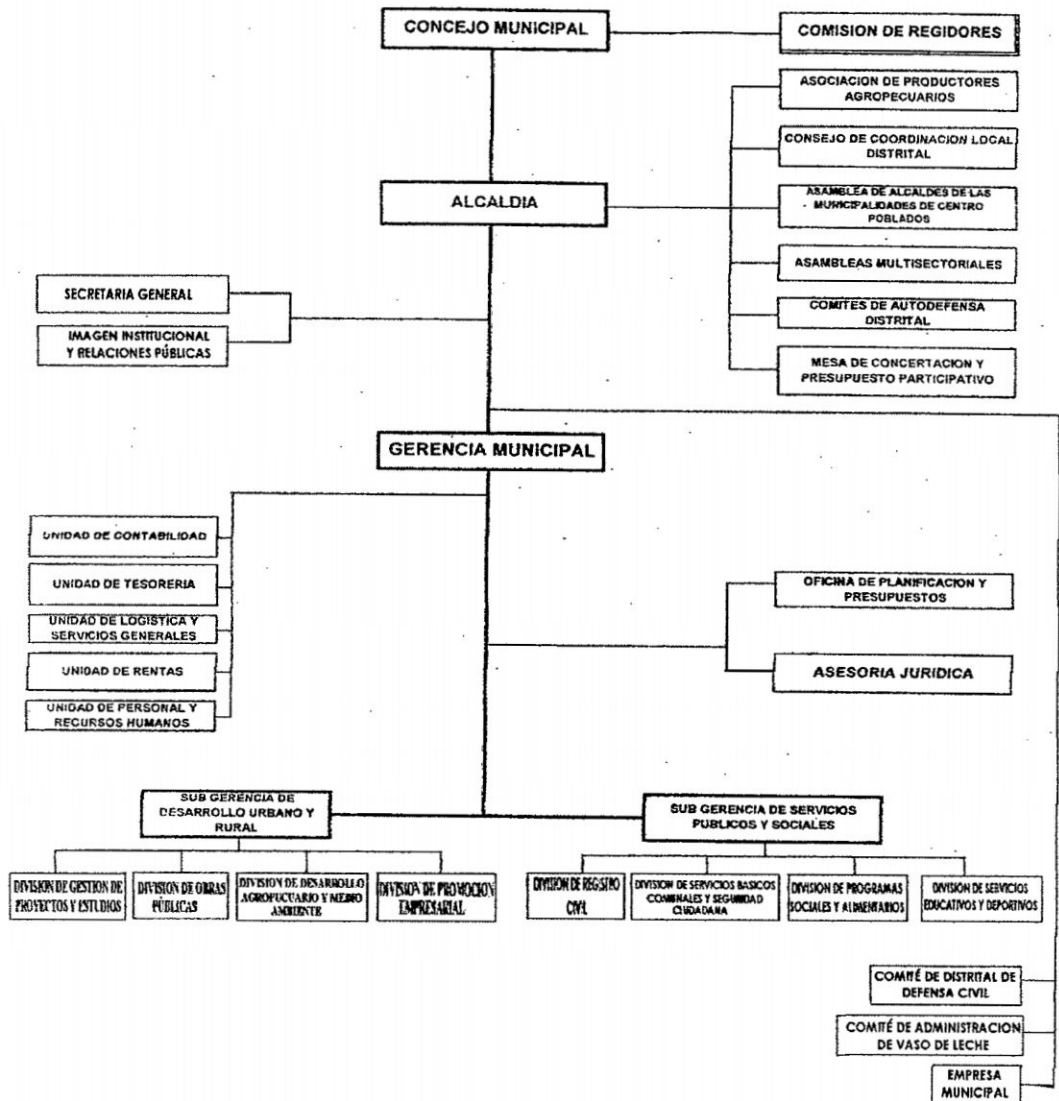
Para determinar la estructura orgánica que mejor contribuya al logro de los objetivos, se ha analizado las necesidades en las áreas existentes y recursos financieros y humanos, organizándolos a la medida de la entidad, detallando lo siguiente: Las áreas administrativas deben depender funcional y administrativamente de la Gerencia Municipal, porque existe poco volumen de operaciones que se ejecutan y pocos recursos financieros, por lo que no se puede cubrir los gastos operativos que ocasione la existencia de una Subgerencia Administrativa. Esto permitirá que los trabajadores y funcionarios conozcan realmente de quien dependen y disminuir la burocratización.

Las obras de desarrollo Agrario son ejecutadas por la Subgerencia de inversiones, cuya capacidad de administrarla es suficiente debido a la poca cantidad de obras que se ejecutan; por lo que no es necesaria la existencia de una Subgerencia de Desarrollo Agrario.

Las obras de desarrollo social se vienen ejecutando en mínima cantidad, esto por la presencia de ONG que se encargan de esta labor, por lo cual la existencia de una Subgerencia de Desarrollo es demasiado para el poco presupuesto que se maneja.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA

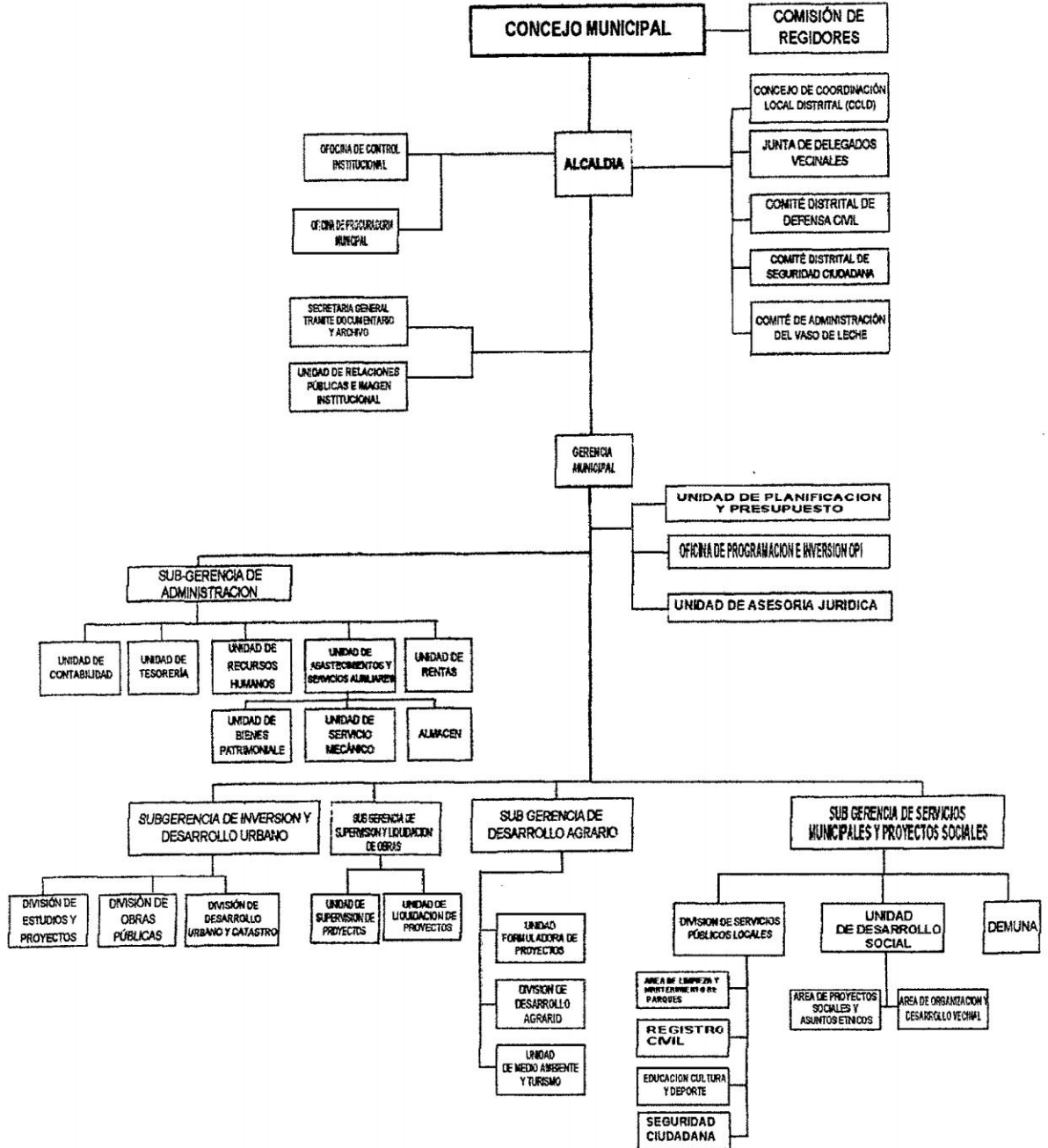
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ROSA



Para determinar la estructura orgánica que mejor contribuya al logro de los objetivos, se ha analizado las necesidades en las diferentes áreas y de acuerdo a la complejidad de la entidad, para ello no se ha incluido la división de Procuraduría Municipal, Oficina de Control Institucional y Oficina de Programación e Inversiones, esto debido a que no se puede cubrir los gastos que ocasionen el funcionamiento de estas oficinas.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHARI

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHARI



La propuesta de incrementar algunas divisiones responde al incremento de presupuesto, en este marco detallamos las razones por las que se incrementa algunas Sub Gerencias y unidades.

OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL (OCI)

Debido a la gran cantidad de operaciones que ejecuta y por el presupuesto anual que obtiene superando los 15 millones anuales; es necesario que la municipalidad cuente con una Oficina de Control Institucional (OCI), para que evalúe la confiabilidad de los registros y estados financieros, la calidad de los productos y servicios y la eficiencia de las operaciones, entre otros.

La OCI mejorará la gestión presupuestaria ya que entre sus funciones es realizar acciones de control presupuestario que a su juicio sean necesarias, de manera imparcial, formulando recomendaciones que promuevan reformas sobre sistemas administrativos o ejercer en forma directa el control externo posterior, así mismo absolver consultas, emitir pronunciamientos institucionales y promover de la participación ciudadana.

OFICINA DE PROCURADURIA MUNICIPAL

Es necesario contar con esta unidad por que se necesita asesoría para implementar disposiciones y/o procedimientos operativos contra malos manejos de recursos, además de tener acceso en cualquier momento y sin limitaciones a los registros documentos de información legal, técnica y de gestión de la entidad, logrando asesoramiento permanente al titular, funcionarios y trabajadores sobre las obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades que deben tener en cuenta al momento de ejecutar el presupuesto.

OFICINA DE PROGRAMACION E INVERSIONES (OPI)

Es necesario contar con una oficina independiente de Programaciones e Inversiones debido a la cantidad de los proyectos que se ejecutan, ésta oficina debe contar con personal especializado que conozca el control, manejo e información del SNIP, planificando, programando, formulando, ejecutando y controlando los proyectos formulados, y viabilizarlos para su funcionamiento. La OPI formula y evalúa el plan integral de desarrollo, plan operativo y los proyectos municipales de inversión, evaluando semestralmente y proponiendo las medidas correctivas; esto mejorará la formulación de los proyectos para contar con la viabilización de perfiles y estudios para ser ejecutados.

SUB GERENCIA DE SUPERVISION Y LIQUIDACION DE OBRAS

Proponemos que las unidades de supervisión y liquidación de obras sean dos divisiones diferentes y que sean independientes de las Sub Gerencias ejecutoras, que dependan funcionalmente de la Gerencia Municipal, de tal forma que no estén influenciados por los ejecutores para hacer cumplir las Normas Generales de Ingeniería y el Reglamento Nacional de Construcciones; esto le dará mas validez y credibilidad a los informes de supervisión que se elaboren de las obras ejecutadas.

UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE Y TURISMO

Debe existir una unidad de protección del medio ambiente, ya que viendo las potencialidades de los recursos naturales es importante realizar actividades contra la deforestación indiscriminada, así como las contaminaciones a los recursos hídricos. También incidir en el aprovechamiento de los paisajes para el desarrollo del turismo, de esta manera mejorar el cuidado del medio ambiente y desarrollo del turismo.

DIVISION DE SERVICIOS PUBLICOS

Proponemos que la división de Seguridad Ciudadana y división de Registro Civil dependa funcionalmente de la división de Servicios Públicos, juntamente con la Unidad de de Limpieza, mantenimiento de parques y jardines y con Educación Cultura y Deporte, esto con la finalidad de lograr trabajos más coordinados para brindar una mejor atención a la población.

DIVISION DE ESTUDIOS E INVERSIONES

Esta división permitirá asegurar una adecuada asignación de recursos humanos, físicos y financieros para la elaboración de estudios de preinversión, mejorando la certificación de la calidad de los estudios.

- a.2 El personal responsable de la OPP deberá implementar y actualizar los documentos de gestión, que esté en función a los recursos disponibles, previo análisis de la situación que atraviesa la municipalidad y buscando que los objetivos anuales**

guarden relación con los objetivos multianuales, de tal manera que se ajuste a la necesidad y complejidad del municipio.

DOCUMENTOS DE GESTIÓN A SER IMPLEMENTADOS	
DOCUMENTOS DE GESTION	UTILIDAD
ORGANIGRAMA	Instrumento Técnico de la organización representada Gráficamente, es importante por que, indica la división del trabajo, señala los niveles jerárquicos, establece las líneas de Autoridad y responsabilidad, indica los canales formales de comunicación da una idea general sobre la organización actual y propuesta de la Municipalidad.
REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF)	Instrumento Normativo de gestión que determina la naturaleza y finalidad competencia, estructura orgánica de la Municipalidad; es importante por que estable claramente las funciones y responsabilidades que corresponden a los diferentes órganos.
CUADRO DE ASIGANCION DE PERSONAL (CAP)	Documento de gestión, que planifica el personal que se necesitan, determina los cargos posibles para cumplir las funciones señaladas y que esta debe obedecer a las necesidades reales de acuerdo a los objetivos, funciones, estructura orgánica y relaciones.
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUCNIONES (MOF)	Instrumento de gestión, que señala los procedimientos actividades y tares que desempeñan los trabajadores, el jefe a quien debe reportar y los subordinados a quien se deba mandar, sirve como elemento de referencia para realizar concursos de personal, ascensos o promociones. Facilita a cada unidad cumplir mejor las funciones que le compete.

a.3 En la ejecución del presupuesto participativo los alcaldes deben garantizar que participen representantes del Estado a nivel de gobierno regional, Provincial y Distrital y aquellos agentes de la sociedad civil que se considera claves para el desarrollo de la región o localidad, por tanto, se les debe invitar a participar de manera directa, a fin de asegurar su participación en el proceso, de esta manera podemos garantizar que los agentes participantes, inscritos en el proceso, sean realmente representativos, tengan la disponibilidad de trabajar de manera

responsable con sus autoridades y sean los protagonistas en definir su propio rumbo.

- a.4 El equipo técnico debe preparar información básica, para determinar el diagnóstico situacional de la municipalidad, sobre lo siguiente:

DIAGNOSTICO SITUACIONAL PARA LA PRIORIZACION DE OBRAS	
Condiciones de vida de la población	En nutrición, salud, educación, saneamiento básico, vivienda, derechos fundamentales y otros servicios básicos
Potencialidades de la jurisdicción	Identificando recursos naturales, recursos humanos y otros para la solución de los problemas
Actividades económicas	Problemas y oportunidades de las principales actividades económicas que actualmente desarrollan o podrían desarrollar.
Infraestructura y Acondicionamiento Territorial	Análisis del estado situacional de las vías de comunicación telecomunicaciones, y energía; análisis de vulnerabilidades frente a desastres y problemas ambientales.
Desarrollo Institucional y de Capacidades	Participación ciudadana, relaciones entre actores públicos y privados, prevención y resolución de conflictos.
Selección de una cartera de proyectos	Relación de proyectos con perfiles viables o expedientes técnicos aprobados para las M que no están incorporadas al SNIP.

Luego deberá agrupar un paquete de este tipo de proyectos y convertirlo en uno de impacto Distrital, o de impacto multidistrital/multiprovincial o regional, pero a nivel de conglomerados y que estos proyectos puedan ser cofinanciados por el GLP y GR si fuera necesario, lo cual mejorará la calidad del gasto, beneficiará a la mayor cantidad de población y se asegurará la sostenibilidad del proyecto.

Fijar prioridades en la inversión pública, estableciendo un orden de prelación para la ejecución de los proyectos declarados viables bajo las normas técnicas y procedimientos establecidos en la Ley

Nº 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento y normas complementarias; así como garantizar la sostenibilidad de la inversión ya ejecutada, ya sea en el ejercicio fiscal actual o en los siguientes, según corresponda.

b. EXISTENCIA DE PERSONAL COMPETENTE

La dirección debe caracterizarse por la gestión transparente y tener actitud de apoyo permanente hacia la implementación de un sistema de control interno presupuestario, actuando con independencia y liderazgo, de esta manera hacer comprender a todo el personal por medio de su accionar que las responsabilidades de control interno deben asumirse con responsabilidad, pues la aplicación exitosa de los procesos están sujetos, en gran parte, a la calidad del potencial humano con que se cuenta y la existencia de un entorno organizacional favorable, al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas.

De acuerdo a la observación en la **Municipalidad Distrital de Pichari** a finales del periodo de gobierno correspondiente al ejercicio 2006 se ha encontrado la programación del presupuesto en obras atomizadas que no garantizaban la culminación y en muchos casos la ejecución, viendo este hecho el titular del pliego para el ejercicio siguiente contrato para el área de Planificación y presupuesto personal con mayor capacitación que de alguna manera mejoro la programación del presupuesto en obras de impacto y con mayor participación vecinal que beneficiaron a mayor cantidad de la población.

En la **Municipalidad Distrital de Sivia** se ha observado, que la programación del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones fue realizado por cumplimiento sin previa coordinación con las demás Áreas; originando adquisiciones de bienes y servicios que muchas veces no cubrían necesidades y sin contar con las características específicas requeridas, ante este hecho, el personal encargado del área de Abastecimiento dio importancia en la capacitarse por sus propios medios, que trajo como consecuencia una mejora en las programaciones posteriores.

El titular o funcionario designado debe definir políticas y procedimientos adecuados que garanticen la correcta selección, inducción y desarrollo del personal, como:

b.1 En la contratación del personal, se debe especificar los requerimientos de personal que reúna las capacidades, habilidades y perfiles necesarios requeridos para los distintos puestos de trabajo comprendidos en el CAP.

A través del proceso de selección de personal se garantizará que la municipalidad contrate personal mejor capacitado y con experiencia necesaria en la programación presupuestaria, que traerá consigo un mejor desarrollo del proceso presupuestario.

PERFIL PROFESIONAL REQUERIDA			
UNIDADES ORGÁNICAS	PROFESION (como mínimo)	CONOCIMIENTO	EXPERIENCIAS
	ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del territorio de las potencialidades, recursos naturales, necesidades básicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber sido dirigente de alguna

ALCALDE	SUPERIORES	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Liderazgo en innovación, visión. y creatividad, materia de desarrollo local. 	organización de base con capacidad de liderar en busca de un fin común de bienestar.
GERENCIA MUNICIPAL	TITULADO ADMINISTRADOR ECONOMISTA CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Municipal • sistemas administrativos • Ley Orgánica de Municipalidades • Atención Publica Servicio municipal • Reingeniería y e innovación Municipal • Seguridad ciudadana, seguridad vial, participación ciudadana • Desarrollo urbano transporte medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima 2 años en trabajos similares
PLANIFICACION	TITULADO ECONOMISTA ADMINISTRADOR CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentos del presupuesto • Planificación Municipal • Presupuesto participativo • elaboración de los documentos de gestión • Conocimiento de las necesidades, y potencialidades de la zona. • Manejo del SIAF-GL • Ley Orgánica de Municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años como mínimo de experiencia en trabajos similares
ABASTECIMIENTO	TITULADO CONTADOR ABOGADO ADMINISTRADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de las normas que regulan el sistema de abastecimiento • Conocimiento de la ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado • Conocimiento del Plan anual de adquisiciones y Contrataciones • Capacidad y dominio para la aplicación de técnicas en los procedimientos del sistema de Abastecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años como mínimo de experiencia en trabajos similares
CONTABILIDAD	TITULADO CONTADOR PUBLICO COLEGIADO	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Gubernamental y normas legales del sistema de contabilidad • Elaboración de los estados financieros • Manejo del SIAF- GL • Conciliaciones bancarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima 2 años
TESORERÍA	TITULADO CONTADOR ADMINISTRADOR ECONOMISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Ley general de presupuesto • Directiva de tesorería • Manejo del SIAF-GL 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima 2 años

b.2 Implementación de un plan de capacitaciones previa evaluación

de las áreas que requieran un mayor reforzamiento, sobre temas de actualidad, impulsando y coordinando las acciones para la elaboración de Convenios de Capacitación con Entidades del Estado, Universidades y otros Centros Superiores.

Esto creará mejores condiciones laborales que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus capacidades y habilidades, contribuyendo al mejoramiento en el desempeño de su labor.

Las áreas principales a capacitarse tenemos:

CUADRO DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACION	
UNIDADES ORGÁNICAS	TEMA DE CAPACITACION
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Legislación laborar de remuneraciones• Fortalecimiento de las relaciones humanas
PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración y control de planes• Presupuesto participativo, formulación y manejo de plan presupuestario• Control presupuestario, simplificación administrativa, reglamentos manuales• Gerencia financiera• Obras publicas: ejecución de obras
GERENCIA MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia Municipal• Especialización en sistemas administrativos• Ley Orgánica de Municipalidades• Atención Publica Servicio municipal• Reingeniería y e innovación Municipal• Manejo contra delitos del patrimonio, transparencia y ética• Seguridad ciudadana, seguridad vial, participación ciudadana• Políticas de nivel nutricional, seguridad alimentaria, servicios básicos públicos• Desarrollo urbano transporte medio ambiente.
CONTABILIDAD Y UNIDADES ENCARGADAS DEL MANEJO DEL SIAF	<ul style="list-style-type: none">• Manejo del SIAF y• Constatación y verificación, nomas de control interno, rendición de cuentas• Plan contable gubernamental, análisis de balance general
INVERSION Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">• Formulación de proyectos en SNIP

De acuerdo al cuadro se señala las capacitaciones a los jefes de área, ya que capacitar a todo el personal ocasionaría un mayor egreso de dinero por la misma ubicación del distrito, porque los eventos de capacitación se realizan en la ciudad de Ayacucho, entonces asistirían a capacitarse las personas encargadas de las unidades y a su retorno hacer una réplica a los trabajadores del área.

4.2.2 PROPUESTA PARA MEJORAR LAS OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EJECUCION Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

La Dirección debe establecer política y procedimientos de control como:

- ✓ Continúas verificaciones y conciliaciones de los registros contra las fuentes respectivas realizándose periódicamente para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos.
- ✓ Deben también realizarse verificaciones y conciliaciones entre los registros de una misma unidad, entre éstos y los de distintas unidades, así como contra los registros generales de la institución y los de terceros ajenos a ésta, con la finalidad de establecer la veracidad y relevancia de la información contenida en los mismos.

Según la observación en la Municipalidad Distrital de Pichari, de alguna manera se trataba de revisar que la documentación de gastos estén sustentadas, esto quiere decir desde el requerimiento hasta el pago del bien

o servicio, realizando control de que la documentación este completa al menos en volumen por la magnitud de los gastos que se realizaban.

Según la observación en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa por la cantidad de obras que se ejecutan, el titular para una respectiva obra dio seguimiento para ejecución y culminación del proyecto por presión de la población, en el cual se observó indicadores favorables en el tiempo de ejecución y utilización de los recursos, si este hecho se generalizaría desde el gerente, los jefes de área y asistentes administrativos en sus labores los resultados serian mejores.

a. GERENCIA MUNICIPAL

- ✓ La autorización y ejecución de actividades y tareas deben ser realizadas sólo por personas que estén dentro del rango de autoridad competente, como:
 - o Alcalde
 - o Gerencia Municipal
 - o Sub Gerencias
 - o Jefes de oficina
 - o Trabajadores

Que deben ser traducidos en un conjunto de procedimientos documentados, y se deben dar en todos los procesos y niveles de la entidad y funcionar consistentemente de acuerdo con un plan, esto permitirá que el personal conozca claramente su función para actuar dentro de los planes y objetivos establecidos.

PROCESOS Y MECANISMOS DE CONTROL

UNIDADES ORGÁNICAS	ACTIVIDADES Y TAREAS DE CONTROL
GERENCIA	Evaluar el desempeño de la ejecución de los planes, programas y proyectos a desarrollarse, coordinar y hacer seguimiento permanente a las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos.
PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	Controlar y coordinar constantemente el cumplimiento de los proyectos de inversión, para tener información razonable del gasto ejecutado en las metas presupuestales y conocer el saldo presupuestal.
CONTABILIDAD	Revisar la sustentación de la documentación de los comprobantes del pago, verificando su validez con la SUNAT, RNP, etc. Así como el análisis de las cuentas.
TESORERÍA	Controlar los saldos en las cuentas bancarias a través de las conciliaciones bancarias oportunas. Verificar si la sustentación de los documentos de gasto esta dentro de lo exigido por norma. Verificar todos los encargos internos vigilando que su rendición se encuentre debidamente sustentada.
ABASTECIMIENTO	Controlar que las adquisiciones de bienes y servicios se realicen conforme al PAAC aprobado. Controlar el tiempo que se usa para la determinación de los procesos de selección y contratación.
PERSONAL	Controlar los procesos de selección, asignación de funciones y responsabilidades, registro de personal (FILE). Controlar en materia laboral la correcta aplicación de los dispositivos administrativos y legales.

- ✓ Realizar procesos y mecanismos de evaluación permanente de la gestión presupuestaria tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, esto permitirá ejercer las actividades de control para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia que afecte los principios de eficiencia, eficacia y economía.

b. OFICINA DE PERSONAL

Las remuneraciones del personal deben determinarse de acuerdo al Presupuesto Analítico del Personal (PAP), considerando el nivel de instrucción del personal y el grado de cumplimiento de sus labores; esto mejorará el desempeño del personal y optimizará el uso de los recursos financieros.

c. OFICINA DE ABASTECIMIENTO

- ✓ El PAAC se debe elaborar tomando como base las necesidades que planteen cada oficina para la adquisición de bienes corrientes; y coordinar con la oficina de inversiones la programación de los proyectos priorizados para la adquisición de bienes en la ejecución de obras; esto permitirá que se planifique consistentemente las adquisiciones y medir el cumplimiento de los objetivos anuales expresados en el presupuesto.
- ✓ Las adquisiciones de bienes y servicios deben ser realizados únicamente a través de la unidad de abastecimiento tanto para bienes, servicios y obras, para lograr este cometido se debe sensibilizar a los trabajadores y dar atención de pago rápida y ordenada.
- ✓ La oficina de presupuesto debe actualizar los saldos presupuestales permanentemente y hacer llegar a la oficina de abastecimiento, esto permitirá que la cadena funcional de afectación presupuestaria pertenezca a la actividad o proyecto que lo origina, y adquirir el bien requerido sin demora.
- ✓ El área que requiera el bien o servicio, debe especificar y detallar en su requerimiento aspectos como: calidad, cantidad, función,

capacidad, etc. para determinar el valor referencial de manera más razonable y rápida lo que va permitir que la adquisición del bien o servicio sea más eficiente.

d. OFICINA DE CONTABILIDAD

La elaboración de los Estados Financieros como: Balance General, Estado de Gestión, Cambios en el Patrimonio Neto y Flujo de Efectivos se deben hacer en base a:

- ✓ Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.
- ✓ Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- ✓ Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- ✓ Directiva para el cierre y conciliación del Presupuesto del sector Público.

Estos Estados Financieros deben estar acompañados por sus notas de contabilidad y anexos que sean de fácil comprensión, esto permitirá que los Estados Financieros, y la presentación sean mas razonable, confiables y oportunas para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

e. OFICINA DE TESORERÍA

- ✓ Los anticipos de viáticos otorgados deben ser exigidos en un plazo no mayor a los 8 días culminado la comisión de servicios, estas rendiciones permitirán mayor transparencia en los gastos que se realizan.
- ✓ Las conciliaciones bancarias deben realizarse mensualmente y presentar los informes a la Gerencia, Contabilidad y Presupuesto, para coordinar y verificar ejecución real de los gastos e ingresos

que permitirá una mejor toma de decisiones, y de ser necesario adoptar medidas correctivas.

f. OFICINA DE INVERSIONES

- ✓ Durante la ejecución del proyecto cada residente de obra debe controlar su presupuesto asignado coordinando con la oficina de presupuesto, para evitar futuras ampliaciones de presupuesto y evaluar constantemente el avance físico con el avance financiero para medir el cumplimiento de las metas.
- ✓ Las obras deben ejecutarse de acuerdo a lo programado en el presupuesto participativo, realizar las evaluaciones físico financieras que permita medir la eficacia y eficiencia en la ejecución de estudios y obras.
- ✓ La oficina de inversiones debe informar permanentemente a la oficina de presupuesto y planificación sobre el avance físico de de las obras, para evaluar la relación respecto a la ejecución financiera. Esto permitirá medir la eficiencia y eficacia en la ejecución del presupuesto

A continuación graficamos la propuesta del Flujo grama que incluye actividades y tareas para la ejecución presupuestaria, de acuerdo a la complejidad de las municipalidades:

PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

SOLICITANTE

Requerimiento de bienes y servicios corrientes con detalle en las especificaciones técnicas y contenidas en el PAAC

Requerimiento de bienes y servicios de capital según expediente técnico contenidas en el PAAC y disponibilidad de presupuestal

GERENCIA MUNICIPAL

Revisa su inclusión en el PAAC, adquiere o contrata el bien o servicio, elabora los contratos, O/C y O/S.

▪ Duración de 2-3 días



Remite a Gerencia Municipal

*Devolución de los requerimientos observados a las áreas que solicitan el bien o servicio.
* Publicar los Comprobantes de pago observados

Recibe, sella y firma la O/C y/o O/S y remite a Planificación

▪ Duración del trámite 1 día

OFICINA DE ABASTECIMIENTO

Revisa su inclusión en el PAAC, adquiere o contrata el bien o servicio, elabora los contratos, O/C y O/S.

▪ Duración de 2-3 días



Remite a Gerencia Municipal

*Devolución de los requerimientos observados a las áreas que solicitan el bien o servicio.
* Publicar los Comprobantes de pago observados

▪ Duración del trámite en el día

PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

▪ Revisa afectación presupuestal (Fuente Financiamiento y estructura funcional Programática).
▪ Revisa sustentación de la documentación, devenga y remite a Tesorería

▪ Duración del trámite en el día

▪ Gira el cheque el Imprime Comprobante de Pago y remite a Gerencia

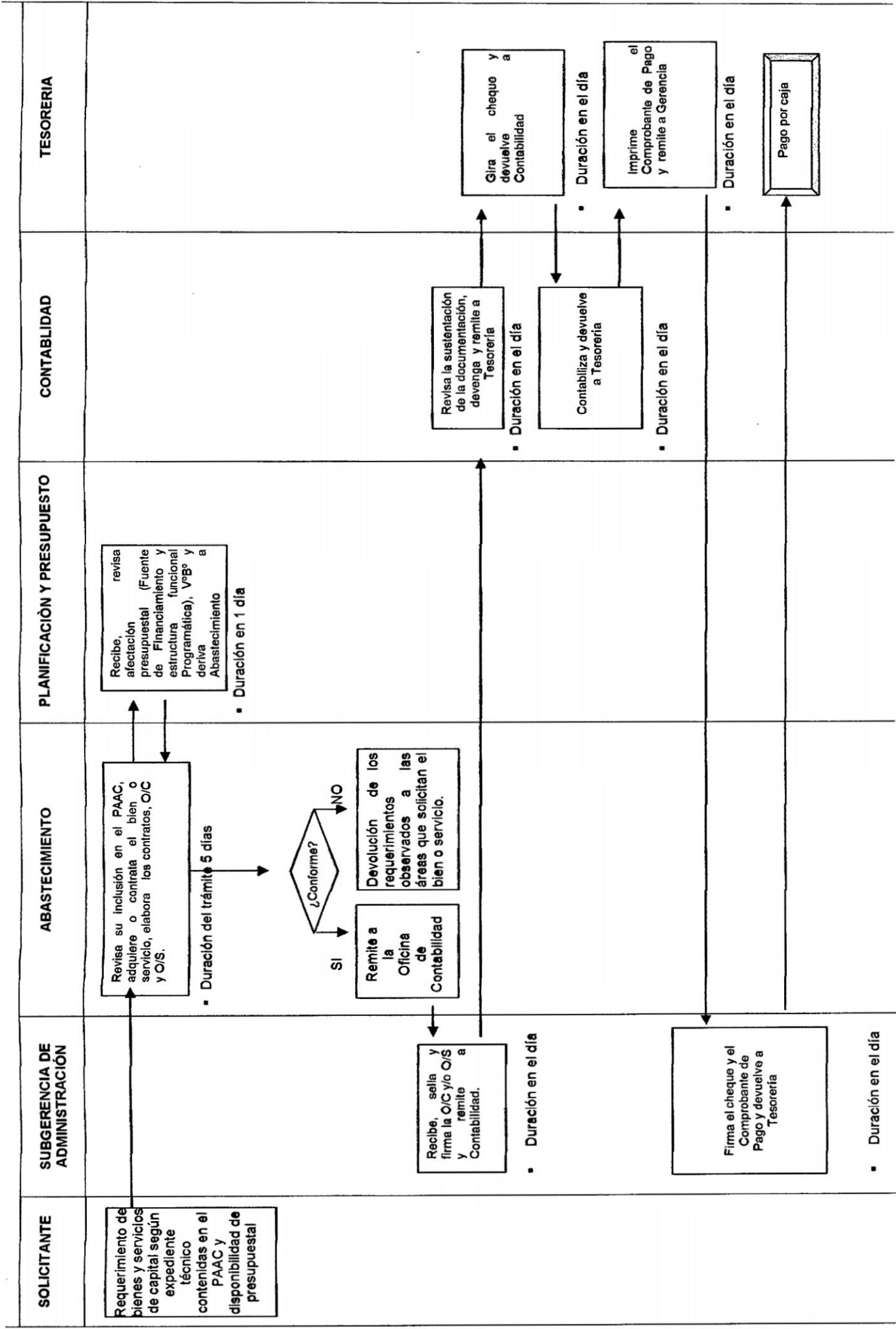
▪ Duración en el día

Pago por tesorería

TESORERIA

Firma el cheque y el Comprobante de Pago y devuelve a Tesorería

▪ Duración del trámite en el día.



4.2.3 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PARA LAS RENDICIONES DE CUENTA CONFIABLES

a. DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SUFICIENTE Y PERTINENTE

- ✓ La gerencia debe implementar paulatinamente un estilo de dirección participativa, generando diálogo y comunicación permanente entre los trabajadores en todas las direcciones escuchando y recibiendo las propuestas y sugerencias como producto de una plática franca y sincera aportando sus experiencias para mejorar el accionar interno y mejora continua en los procesos de la entidad optimizando la toma de decisiones.

Es necesario e indispensable que el alcalde y el gerente sean comunicadores de:

- La necesidad e importancia de las políticas y decisiones adoptadas, compartiendo sus logros y dificultades.
- Informar permanentemente respecto a los avances y resultados de su gestión, utilizando la lengua y formas comunicativas locales.

También es necesario que cada unidad elabore informes de los logros alcanzados y remitirlas mensualmente a la Gerencia para procesar, controlar y verificar el grado de cumplimiento de las metas, detectar desviaciones y corregirlas de forma oportuna.

Generar y transmitir información útil, pertinente, comprensible y verificable, para las rendiciones de cuenta que se realizan tengan mayor credibilidad.

- ✓ La información presupuestaria y financiera de los gastos deben ser antes verificadas con las documentaciones que sustenten el

egreso, para reflejar transparencia de información ante la población.

- ✓ **Implementar canales y medios de comunicación**, como la radio, televisión local, boletines, parlantes, campañas, foros hacia la población para facilitar el acceso de información a la población, así como recibir sus opiniones y propuestas, ésta comunicación permitirá sacar a la luz los principales problemas del distrito y armar una agenda de prioridades en su conjunto para su solución.

- ✓ La información debe ser de calidad, para ello debemos preguntarnos:
 - **Contenido apropiado** - ¿Está allí la información necesaria?
 - **Oportuna** - ¿Está allí cuando se solicita?
 - **Actualizada** - ¿Es la última disponible?
 - **Exacta** - ¿Los datos son correctos?
 - **Accesible** - ¿Se puede obtener fácilmente por las partes que lo necesitan?

En las Municipalidades en estudios se ha observado que las informaciones como las evaluaciones anuales se han elaborado por dar cumplimiento de presentación, debido a la falta de solicitar información y comunicación oportuna del área de Planificación y Presupuesto a las demás áreas, este hecho ha ido mejorando ya que se ha estado solicitando información con mayor tiempo de anticipación, originando información razonable.

b. RENDICION DE CUENTA CONFIABLE Y OPORTUNA

Las rendiciones de cuenta se deben realizar semestralmente, a la población, como también celebrar rendiciones de cuenta al interior de la municipalidad mensualmente sobre los aspectos:

- ✓ Económico- Financiero
- ✓ Adquisiciones efectuadas
- ✓ Presupuestarios
- ✓ Cumplimiento de los objetivos Institucionales

Estas acciones generan una activa participación vecinal y mayor transparencia en los actos de administración Municipal. Asimismo, permite generar confianza en la población y recuperar la credibilidad en la Institución Municipal y sus autoridades.

A continuación ilustramos el esquema de Sistema de Control Interno Presupuestaria que contiene los procesos y actividades que deben desarrollarse durante las fases de la gestión presupuestaria:

Las Unidades Orgánicas deberán elaborar el Plan de Trabajo Anual de acuerdo a los objetivos de la Municipalidad y definir y elaborar sus requerimientos anuales de bienes y servicios.

OFICINA DE PLANIFICACIÓN

Deberá desarrollar el Presupuesto Participativo e integrar los planes de Trabajo y elaborar el POI y PIA articulando con el Plan estratégico Institucional y el Plan de desarrollo Concertado.

SUBGERENCIA DE INVERSIÓN Y DESARROLLO

- Elaborar los estudios de las obras priorizadas durante el presupuesto participativo.
- Informar a la oficina de planificación los proyectos de continuidad.

OFICINA DE ABASTECIMIENTO

Deberá integrar los requerimientos verificando el detalle de las especificaciones técnicas y plasmarlos en el Cuadro de Necesidades para la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

Titular del Pliego
o
Máxima Autoridad Administrativa
Emite Resolución Aprobatoria

- Controlar y evaluar la ejecución de actividades y tareas antes, durante y después de su ejecución.
- Controlar que se cumplan los requisitos jurídicos, normativos, técnicos y administrativos de la documentación que garantice la transparencia.
- Evaluar el desempeño de la gestión presupuestaria tomando como base los planes organizacionales.
- Informar sobre los niveles alcanzados en el logro de objetivos y las dificultades presentadas, a todas las unidades orgánicas y al titular del pliego.

OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

- Controlar que la ejecución del presupuesto se realice de acuerdo al PIA y POI y realizar modificaciones presupuestarias necesarias en coordinación con el Titular.
- Controlar la afectación presupuestal en coordinación con la oficina de Abastecimiento.
- Informar los avances de la ejecución presupuestal en sus operaciones monetarias y físicas, a la Gerencia Municipal, al titular del pliego y a la dependencia que lo solicite

OFICINA DE ABASTECIMIENTO

- Cumplir y controlar la ejecución del PAAC.
- Coordinar con las dependencias usuarias y órganos competentes para que el suministro de bienes y servicios sea oportuno con las calidades y cantidades necesarias en el lugar adecuado y el costo más conveniente.
- Controlar que las Adquisiciones y Contrataciones se realicen de acuerdo a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

OFICINA DE CONTABILIDAD

- Verificar y conciliar periódicamente los registros contra los documentos fuentes respectivas.
- Verificar la correcta formulación y sustentación de la documentación con información proporcionada por la SUNAT.
- Informar periódicamente sobre los estados de situación económica y financiera expuestos en formas comparativas entre periodos.

OFICINA DE TESORERIA

- Controlar, verificar y conciliar los saldos que suministra el SIAF con el extracto bancario.
- Emitir información a la Gerencia Municipal y demás unidades orgánicas que soliciten

SUBGERENCIA DE INVERSIÓN Y DESARROLLO

- Controlar el avance físico de las obras en ejecución.
- Controlar la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se utilizan en la ejecución de las obras.
- Coordinar con la oficina de Planificación y Presupuesto la ejecución presupuestal y física de las obras así como la disponibilidad de presupuesto.

Cada unidad orgánica debe mensualmente el nivel de cumplimiento del plan de trabajo para identificar,

OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

- Evaluar y analizar la ejecución de ingresos y gastos, la consecución de las metas y las variaciones encontradas trimestralmente; ésta evaluación deberá ser cuantitativa y cualitativa.
- Evaluar las metas presupuestarias respecto de la ejecución presupuestaria.

La Municipalidad debe rendir cuentas a la población semestralmente sobre los siguientes aspectos:

- Avances y limitaciones en la gestión del plan de desarrollo concertado.
- La evaluación sobre la marcha de los servicios públicos y sobre los programas sociales.
- Manejo de los recursos financieros, es decir sobre cuáles son los ingresos reales de la municipalidad, ya que ello determinará qué gastos se pueden realizar.
- Cumplimiento de los acuerdos adoptados en el proceso de presupuesto participativo, especialmente el avance en la ejecución de los proyectos priorizados.
- En la ejecución de proyectos: dar a conocer cuánto se ha invertido en total, en recursos propios, transferencias y sector privado.
- Debe darse cuenta de la utilidad de los proyectos ejecutados, los avances de las obras, de su impacto en las condiciones y calidad de vida de la población.

4.3 LINEAMIENTOS PARA UNA GESTION PRESUPUESTARIA EFICAZ Y TRANSPARENTE

4.3.1 FORMULACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

a. FUNDAMENTACIÓN

Esta propuesta esta relacionada con el Objetivo I planteado y tiene relación respecto a la necesidad del planeamiento y programación con participación, que determinen el destino de los recursos armonizando el Presupuesto del Gobierno Local con los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC) y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), con la finalidad de cumplir con los objetivos.

Estos instrumentos deben estar permanentemente actualizados y servirá de guía a todo el personal que labora en la municipalidad y será a su vez como un elemento de instrucción para los que se incorporen a la institución

b. CONTENIDO

A NIVEL DE ORGANIZACIÓN

Reglamento de Organización y Funciones (ROF)

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ Debe realizarse un ligero diagnóstico de la realidad en dos planos: primero los aspectos administrativos de la Municipalidad teniendo en cuenta la cantidad y calidad del personal, sus aptitudes, los recursos materiales y financieros existentes, etc. Segundo los aspectos de la localidad, teniendo en cuenta las

necesidades, los servicios de mayor demanda y las prioridades que se establezcan para el desarrollo.

- ✓ La nueva estructura orgánica de la Municipalidad así como la jerarquía de los cargos con criterios de simplicidad y flexibilidad que permitan el cumplimiento de los fines del gobierno local, con mayores niveles de eficacia y una mejor atención a los ciudadanos.

Manual de Procesos, Actividades y Tareas

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ Describir los procesos, actividades y tareas inherentes a la gestión presupuestaria, según orden de importancia.
- ✓ En la elaboración de este manual deberá buscarse que haya consistencia y coherencia a nivel de cargo en relación a las denominaciones de los cargos considerados en el CAP y a las funciones generales establecidas en el ROF.

Cuadro Asignación de Personal (CAP)

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ Análisis sobre la necesidad que se tiene de contar con cargos profesionales, técnicos o auxiliares existentes.
- ✓ Los cargos que corresponden a cada unidad orgánica de la entidad; en base a la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones y los principios de racionalidad y austeridad del sector público.

Presupuesto Analítico de Personal (PAP)

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ La denominación de los cargos previsibles y la cantidad específica, de acuerdo a la necesidad y complejidad del gobierno local.

A NIVEL DE PLANIFICACIÓN

Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ Análisis de tendencias del entorno local, regional y nacional y roles del territorio en el tiempo.
- ✓ Propuesta de visión preliminar e identificación de los proyectos estratégicos de desarrollo.
- ✓ Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- ✓ Identificación de las fortalezas y las carencias claves.

Plan Estratégico Institucional (PEI)

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ La Visión de la municipalidad que se tiene en un período de tiempo establecido de común acuerdo. (Pueden ser 5 años).
- ✓ La Misión que define la razón de ser de la Municipalidad. (ya definida por la Ley, pero que puede ser complementada).
- ✓ Las tendencias que inciden en cumplimiento de la Misión, ya sean favorables o desfavorables.
- ✓ El análisis de contexto a partir de las oportunidades que se presentan y los factores que limitan.

- ✓ El análisis de las fortalezas y debilidades de la institución municipal.
- ✓ La definición de estrategias de la acción municipal. Es decir, cómo hará la municipalidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Plan Operativo Institucional (POI)

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

Planificar:

- ✓ Recopilación de los datos disponibles.
- ✓ Comprensión de las necesidades de los usuarios.
- ✓ Estudio exhaustivos los procesos involucrados.
- ✓ Desarrollo del plan y entrenamiento al personal.

Hacer:

- ✓ Implementación de mejoras y verificando las causas de los problemas.

Verificar:

- ✓ Si se han alcanzado los resultados deseados.
- ✓ Comprensión y documentación de las diferencias.
- ✓ Revisión de los problemas y errores
- ✓ Análisis de: ¿Qué se aprendió?, ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar:

- ✓ Incorporación de mejoras al proceso.
- ✓ Comunicación de las mejoras a los trabajadores de la institución.

c. UTILIDAD

- ✓ Orientan la organización de la Municipalidad, las relaciones de coordinación y control entre los órganos y la formalización de

cargos que corresponden a cada unidad orgánica; hacia la consecución de los objetivos y misión institucional.

- ✓ Permite articular los distintos intereses de los actores en torno a objetivos comunes y poder garantizar un manejo eficaz y transparente que fortalezca la institucionalidad municipal y contribuya a mejorar la calidad de vida de la población.

4.3.2 FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO CONCERTADO

a. PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Este proceso contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ Tomar en cuenta la visión nacional, regional y local para considerar los acuerdos alcanzados y las propuestas adoptadas en el presupuesto participativo.
- ✓ Los talleres de capacitación deben realizarse con equipos técnicos que sean conformados mínimamente por un economista y/o contador y un ingeniero que conozcan la realidad económica y territorial de la región.
- ✓ La ejecución de los talleres de trabajo deberán iniciar con conocimientos y análisis acerca de los problemas, necesidades y potencialidades que permitan avanzar efectiva y progresivamente hacia la mejora del bienestar y equidad social.
- ✓ Fijar prioridades del gasto público, en materia de gastos de inversión, garantizando la sostenibilidad de la inversión ya ejecutada y estableciendo un orden de prelación para la ejecución de los proyectos que se prioricen y sean declarados viables bajo las normas técnicas y procedimientos establecidos en la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

- ✓ Involucrar y comprometer a la sociedad civil y al sector privado en las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado, creando conciencia respecto de los derechos y las obligaciones que los ciudadanos tienen, como contribuyentes y como actores, en el funcionamiento del Estado y en el desarrollo sostenible del territorio donde habitan.
- ✓ Crear y desarrollar, a partir de la normativa existente, políticas públicas y condiciones institucionales que promuevan la generación y ejecución de la inversión privada.
- ✓ Reforzar la transparencia, el seguimiento, la rendición de cuentas y la ejecución de las acciones concertadas en el Proceso del Presupuesto Participativo; así como la vigilancia de la acción pública en general, fortaleciendo las capacidades regionales y locales para el desarrollo del Presupuesto Participativo.

b. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA

Este instrumento contendrá principalmente lo siguiente:

- ✓ Los proyectos priorizados en el Presupuesto Participativo.
- ✓ Los recursos para la culminación de los proyectos en ejecución, la continuidad de nuevas etapas de los proyectos iniciados, gastos de preinversión, gastos de operación y mantenimiento y nuevos proyectos a iniciar.

c. UTILIDAD

La formulación del presupuesto concertado permitirá decidir democráticamente el gasto público y actuar con mayor eficacia en la

solución de diversos problemas que aquejan a la localidad, promoviendo la participación activa de las entidades del sector público, el sector privado y las organizaciones sociales de la población.

4.3.3 SELECCIÓN DE PERSONAL COMPETENTE

El sistema de personal debe considerar lo siguiente:

- ✓ Contar con una guía para la selección de personal a través del uso de técnicas adecuadas, para determinar cuales de entre varias personas son las más idóneas por sus actitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como del Municipio que lo contrata.
- ✓ Plan de Administración de Personal, referido principalmente a la descripción de cuando y como se va a distribuir el personal. Esta información se debe desglosar en un plan de trabajo, el cual debe ser formal y detallado.

UTILIDAD

La municipalidad al contar con servidores competentes y experimentados, motivados con la Institución, logrará que los servicios que se brindan sean más eficientes beneficiando a la población.

4.3.4 ESTABLECIMIENTO DE CONTROL EN LAS OPERACIONES

- ✓ Las actividades y tareas deben establecerse sistemáticamente a un cierto número de cargos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. Las actividades y tareas asignadas deben incluir

autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones y archivo de la documentación. La segregación de funciones debe estar asignada en función de la naturaleza y volumen de operaciones de la entidad, como en las Municipalidades con mayor presupuesto necesitan de varias subgerencias para ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto y en las municipalidades pequeñas con una subgerencia.

- ✓ Con la implementación de un sistema de control interno se busca mejorar la gestión presupuestaria a través de controles en todos los procesos de la administración y que ello no genera costo económico.
- ✓ Las revisiones periódicas de los procesos, actividades y tareas deben brindar la oportunidad de realizar propuestas de mejora en éstos, con la finalidad de obtener una mayor eficacia y eficiencia, y así contribuir a la mejora continua de la entidad.

UTILIDAD

Aseguran que todos los mecanismos adoptados para el logro de los objetivos operan en todos los niveles y funciones de la organización, de acuerdo con un plan en forma continua y eficaz.

4.3.5 CALIDAD DE LA INFORMACION

La preparación y clasificación de la información deben operarse de manera que cada oficina transmita la situación existente en un determinado momento reuniendo las características de oportunidad, accesibilidad, integridad, racionalidad, objetividad, y utilidad al área o áreas que lo requieran con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

La integración de las informaciones elaboradas por las diferentes áreas debe ser ordenada con énfasis en el análisis de la Gestión presupuestaria, seleccionando la información más relevante para compartir con la población. Ésta debe prepararse para elaborar los informes o reportes con un lenguaje sencillo, explicativo y en lo posible con ilustraciones y gráficos que apoyen la comprensión de la información.

4.3.6 LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el Sistema de Control Interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente, se deben rendir cuentas sobre todos aquellos aspectos comprendidos en la gestión realizada como:

✓ **Avances en la gestión del plan de desarrollo concertado**

Debe permitir saber cuánto se avanzó en los objetivos estratégicos del plan de desarrollo concertado de la localidad. Pero también recoger opiniones y propuestas que permitan actualizar dicho plan.

Valorar la participación de la población desde sus resultados permite darle concreción y utilidad a los esfuerzos de planificación.

✓ **Ejecución del presupuesto participativo**

Se debe informar sobre el cumplimiento de los acuerdos adoptados en el proceso de presupuesto participativo, especialmente el avance en la ejecución de los proyectos priorizados. Asimismo se debe dar cuenta

del cumplimiento de los compromisos de los distintos agentes participantes. De no haberse cumplido con los acuerdos adoptados, deberá explicarse las razones.

✓ **Gestión de las obras públicas y los servicios municipales**

Se requiere contar con los balances económico e informes sobre la calidad de los servicios que se prestan a la población, dando a conocer de qué manera la municipalidad resuelve cotidianamente los problemas de saneamiento, salud, educación, ordenamiento territorial, comercio, promoción del deporte, cuidado del medio ambiente, midiendo el grado de satisfacción de los usuarios.

En la ejecución de proyectos: dar a conocer cuánto se ha invertido en total, cuánto de recursos propios, cuánto de transferencias y cuánto con organismos no gubernamentales. Igualmente, debe darse cuenta de la utilidad de los proyectos ejecutados, los avances de las obras, de su impacto en las condiciones y calidad de vida de la población.

✓ **Gestión de los programas sociales**

Se necesita saber cuánto recibe la municipalidad por concepto de transferencias para los programas sociales y cómo se usan estos recursos.

✓ **Manejo de los recursos financieros**

Es importante brindar información sobre cuáles son los ingresos reales de la municipalidad, ya que ello determinará qué gastos se pueden realizar.

4.4 CREACIÓN DE UNA OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL

La ejecución de acciones y actividades de control posterior no son realizadas en las Municipalidades en estudio, en ese contexto proponemos la creación de una Oficina de Control Institucional, específicamente para la Municipalidad Distrital de Pichari, ya que el volumen de sus operaciones y recursos financieros superan los S/. 20, 000,000.00 anuales, por lo que señalamos la fundamentación de la creación de esta Oficina.

UTILIDAD

Promover mejoras en la gestión pública, fomentando el cumplimiento de las normativas vigentes, las cuales optimizan el uso adecuado de los recursos públicos y el uso eficiente de los mismos.

CAPITULO V

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE DATOS Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS

5.1 PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO REALIZADO

Esta entrevista fue aplicada a los alcaldes, funcionarios y trabajadores de las Municipalidades Distritales de Santa Rosa, Sivia y Pichari, presentando las preguntas formuladas, el análisis e interpretación de los datos obtenidos:

1. ¿En qué oficina se desempeña en su institución?

CUADRO N° 1

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Alcalde	2	10
Gerente	2	10
Subgerentes	2	10
Planificación	2	10
Abastecimiento	3	15
Contabilidad	2	10
Tesorería	3	15
Personal	2	10
Rentas	2	10
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Interpretación:

Esta respuesta confirma que la entrevista se llevó a cabo con 20 personas, de las cuales tenemos 2 Alcaldes, 2 gerentes, 2 subgerentes, 12 jefes de Áreas, administrativas y 2 entre asistentes administrativos y auxiliares. Todo el personal tiene responsabilidades sobre el proceso presupuestario y es responsable de la aplicación del Sistema de Control Interno Presupuestario.

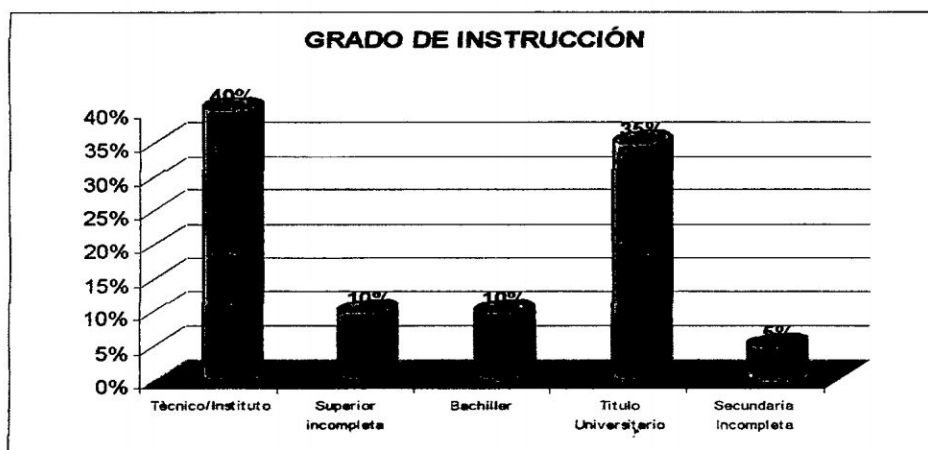
2. ¿Qué grado de instrucción tiene usted?

CUADRO N° 2

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Técnico/Instituto	8	40
Superior incompleta	2	10
Bachiller	2	10
Título Universitario	7	35
Secundaria Incompleta	1	5
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRAFICO N° 1



Interpretación:

El gráfico demuestra que la mayor cantidad de los trabajadores son técnicos que egresaron de los institutos y representa el 40% sumándose a esto, 10% con Universitaria Incompleta, otro 10% con Bachiller y 5% que tienen secundaria; frente a sólo un 35% que son titulados Universitarios.

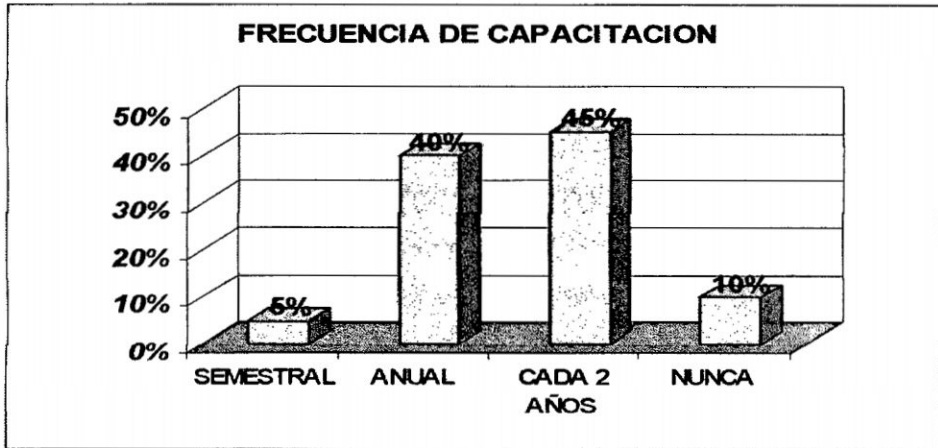
3. ¿Con qué frecuencia usted se capacita o asiste a eventos?

CUADRO N° 3

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Semestral	1	5
Anual	8	40
Cada 2 años	9	45
Nunca	2	10
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 2



Interpretación:

La capacitación del personal es importante en cualquier institución. Un 40% de los encuestados manifiestan que se capacitan una vez al año, el 45% se capacita cada 2 años y el 10% casi nunca asiste a eventos de capacitación; tan sólo un 5% de los encuestados se capacitan 2 veces al año. Esto señala que no hay mucho interés por parte de los trabajadores y funcionarios por capacitarse permanentemente a esto se suma el ingreso que percibe para afrontar el costo de capacitarse, lo que origina que se cometan muchas veces errores por desconocimiento.

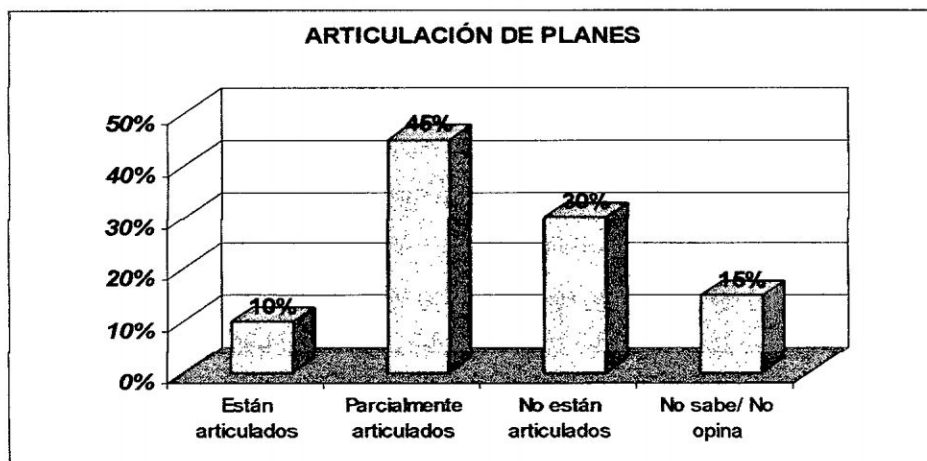
4. ¿El establecimiento de las metas y objetivos presupuestarios anuales están planificados y articulados con el Plan de Desarrollo Concertado y otros Planes Multianuales?

CUADRO N° 4

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Están articulados	2	10
Parcialmente articulados	9	45
No están articulados	6	30
No sabe/ No opina	3	15
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 3



Interpretación:

Respecto a la articulación de las metas y objetivos presupuestarios de corto y largo plazo el 45% manifiesta que están articulados parcialmente, el 30% que no están articulados, el 15% desconoce los objetivos y tan sólo el 10% manifiesta que si están articulados, lo cual demuestra que las actividades que realiza el Municipio son con poca visión.

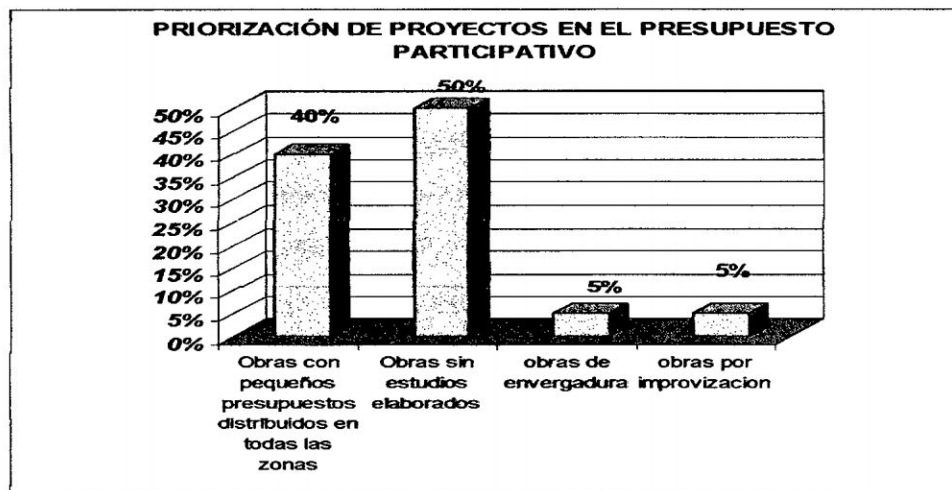
5. La priorización de proyectos durante el presupuesto participativo están orientados en base a:

CUADRO N° 5

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Obras con pequeños presupuestos distribuidos en todas las zonas	8	40
Obras sin estudios elaborados	10	50
Obras de envergadura	1	5
Obras por improvisación	1	5
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 4



Interpretación:

El 40% de los encuestados manifiesta que se priorizan obras en el presupuesto participativo con pequeños presupuestos, el 50% manifiesta que se priorizan obras sin estudios elaborados, el 5% son obras de envergadura y el 5% restante son obras por improvisación, por lo cual se puede decir que existe atomización de obras, que ocasiona una mala distribución de los recursos.

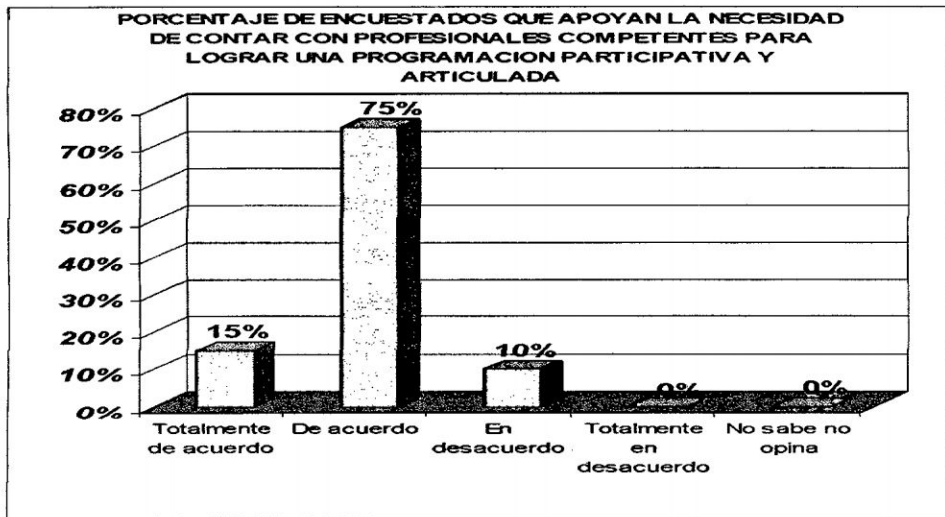
6. ¿Es necesario que las Municipalidades cuenten con profesionales competentes para que exista una programación participativa y articulada entre el Corto, Mediano y Largo Plazo?

CUADRO N° 6

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Totalmente de acuerdo	3	15
De acuerdo	15	75
En desacuerdo	2	10
Totalmente en desacuerdo	0	0
No sabe no opina	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACION PROPIA

GRÁFICO N° 5



Interpretación:

En un 90% los encuestados manifiestan, que contar con profesionales competentes para llevar a cabo el proceso de programación presupuestaria mejorará la planificación del presupuesto, lo cual demuestra que son concientes de la necesidad de contratar personal capacitado y experimentado para mejorar la gestión presupuestaria en la Municipalidad.

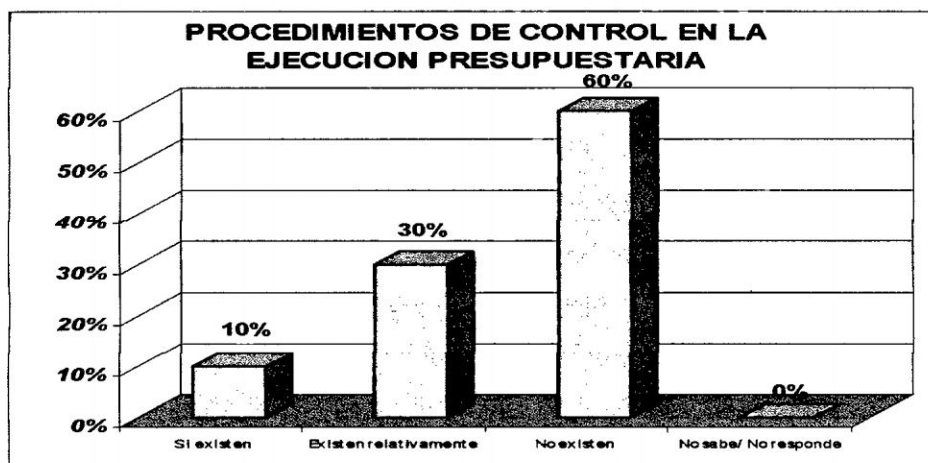
7. ¿Existe políticas y procedimientos de control en todos los niveles de la entidad que realice el seguimiento y control de las actividades de ejecución presupuestaria?

CUADRO N° 7

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si existen	2	10
Existen relativamente	6	30
No existen	12	60
No sabe/ No responde	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 6



Interpretación:

Respecto a la existencia de procedimientos de control en la ejecución presupuestaria un 40% manifiestan que si existen, el asunto es que estos mecanismos de control son aplicados parcialmente al momento de la ejecución presupuestal, por que no hay un plan de trabajo, lo que no favorece a la eficiencia, eficacia y economía de la utilización de los recursos y además afecta la transparencia.

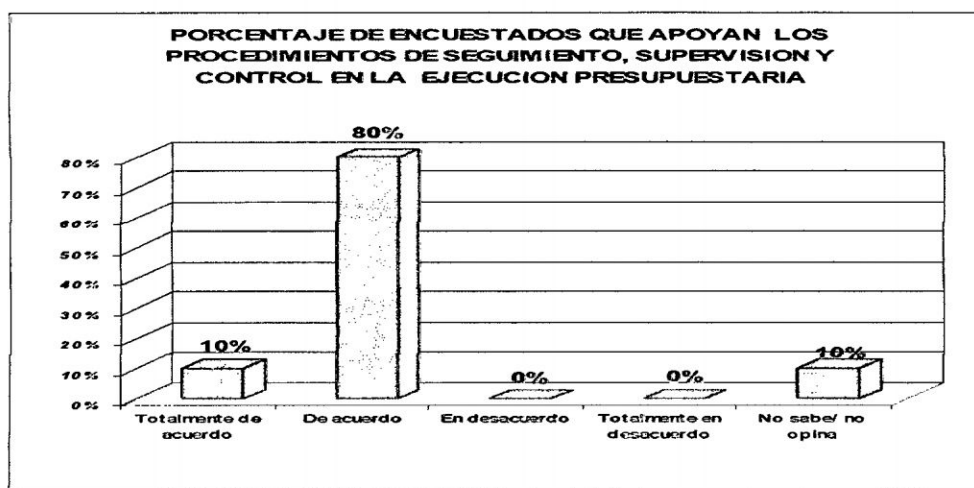
8. ¿Es necesario que la dirección establezca procedimientos, de acuerdo con un plan para realizar el seguimiento, supervisión y control en la ejecución presupuestaria?

CUADRO N° 8

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Totalmente de acuerdo	2	10
De acuerdo	16	80
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
No sabe/ no opina	2	10
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 7



Interpretación:

En un 90% los entrevistados apoyan los procedimientos de seguimiento supervisión y control para llevar a cabo la ejecución presupuestaria con transparencia orientados a la mejor utilización de los recursos.

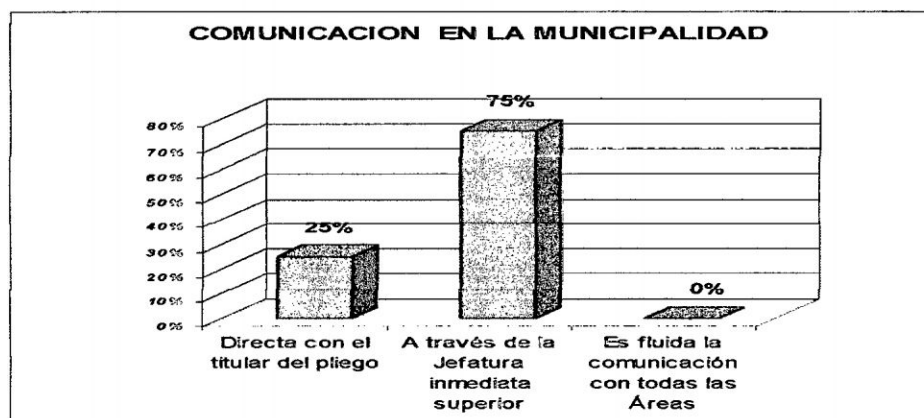
9. La comunicación en la municipalidad es:

CUADRO N° 9

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Directa con el titular del pliego	5	25
A través de la Jefatura inmediata superior	15	75
Es fluida la comunicación con todas las Áreas	0	0
Es fluida con los Órganos de Dirección	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 8



Interpretación:

El 75% de los entrevistados manifiesta que la comunicación es a través de las jefaturas inmediatas y sólo el 25% manifiesta comunicación directa con el titular, lo preocupante es que nadie manifiesta la existencia de una comunicación fluida en todas las direcciones lo que indica la poca interrelación del personal.

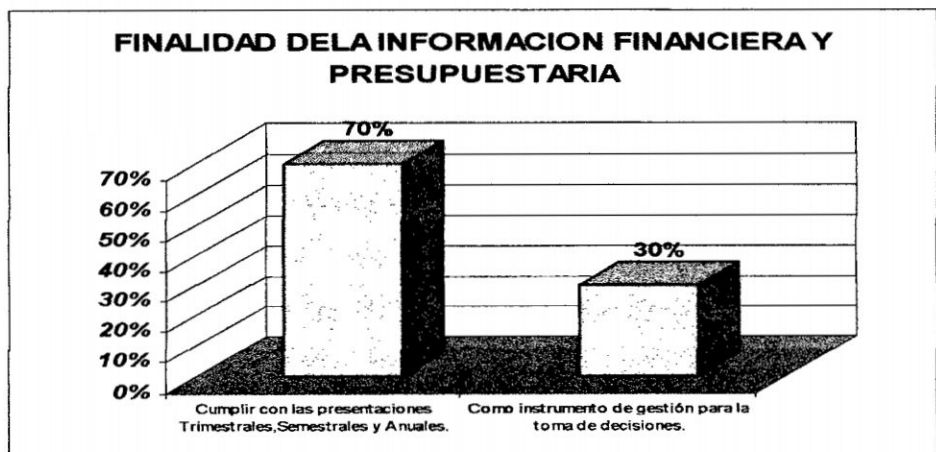
10. Los reportes de informaciones presupuestarias y financieras se elaboran para:

CUADRO N° 10

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Cumplir con las presentaciones Trimestrales, Semestrales y Anuales.	14	70
Como instrumento de gestión para la toma de decisiones.	6	30
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 9



Interpretación:

El 70% de los encuestados manifiesta que la información que se elabora es en mayor parte por cumplimiento de las normas, o por algún vencimiento de plazo. Lo que demuestra informes elaborados no orientados a la toma de decisiones y rendiciones de cuenta.

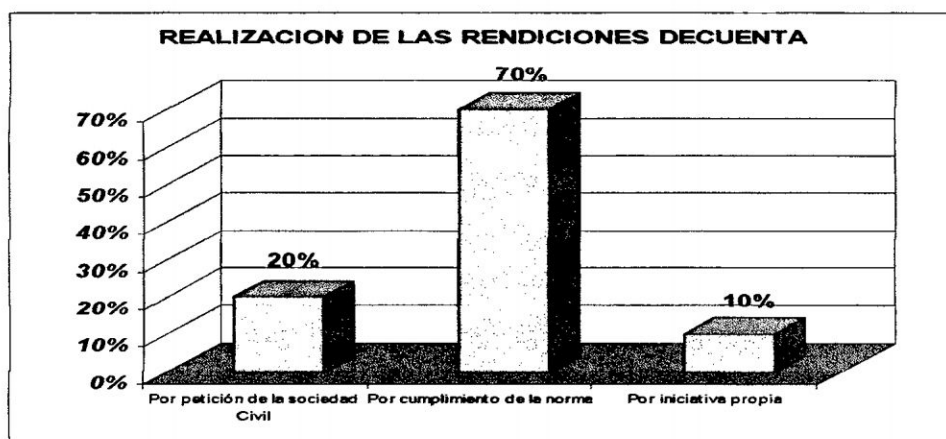
11. Las rendiciones de cuenta que se realizan son:

CUADRO N° 11

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Por petición de la sociedad Civil	4	20
Por cumplimiento de la norma	14	70
Por iniciativa propia	2	10
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 10



Interpretación:

El 70% de los entrevistados manifiesta que el proceso de rendición de cuenta se realiza por el cumplimiento de la normatividad y el 20% a petición de la sociedad civil lo que indica que hay poca voluntad o iniciativa en informar a la población de la gestión Municipal.

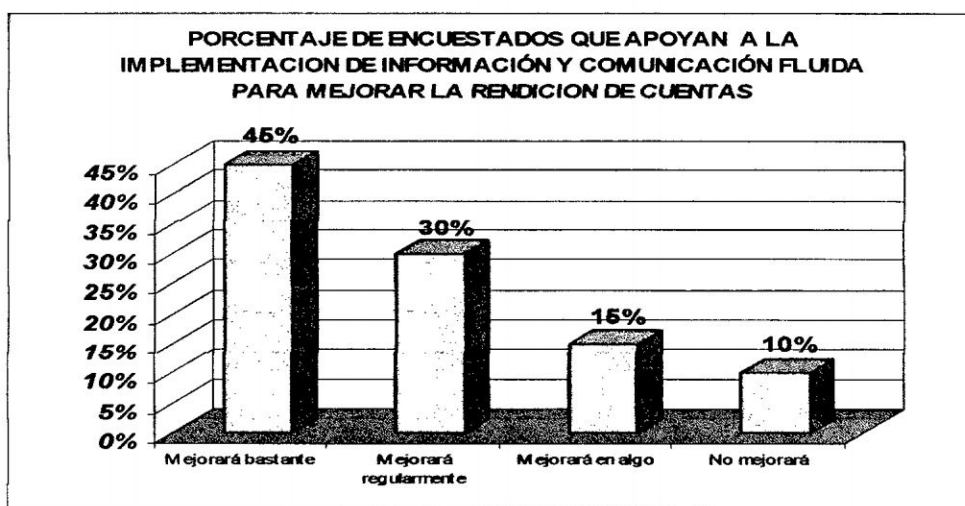
12. ¿Considera que la implementación de Información y comunicación fluida en todas las direcciones mejorará la rendición de cuentas del Presupuesto?

CUADRO N° 12

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Mejorará bastante	9	45
Mejorará regularmente	6	30
Mejorará en algo	3	15
No mejorará	2	10
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 11



Interpretación:

El 90% de los entrevistados manifiesta que el proceso de comunicación en todos los niveles de forma horizontal y vertical y permanente mejorará la elaboración de informes que se sustenten en las rendiciones de cuenta.

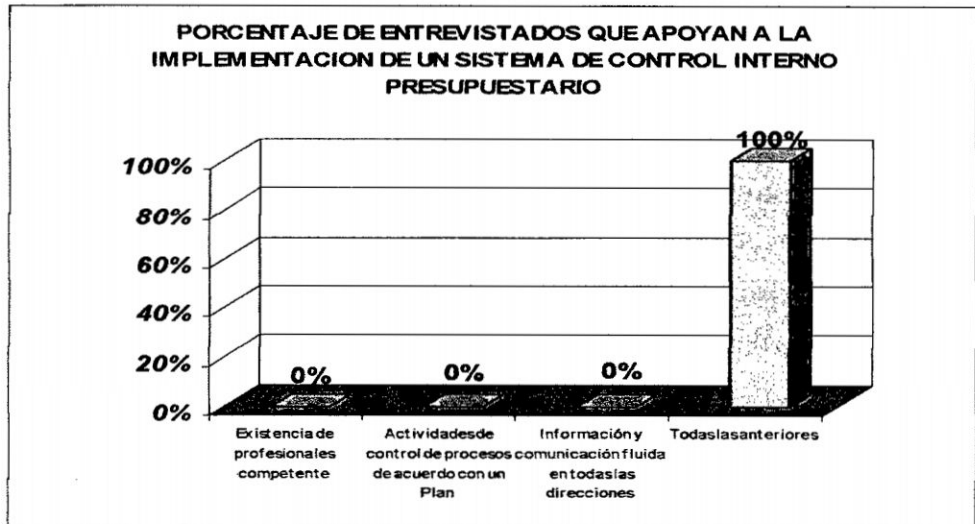
13. ¿Cómo se debe organizar el sistema de control interno presupuestario para que contribuya a mejorar el proceso presupuestario?

CUADRO N° 13

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Existencia de profesionales competente	0	0
Actividades de control de procesos de acuerdo con un Plan	0	0
Información y comunicación fluida en todas las direcciones	0	0
Todas las anteriores	20	100
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 12



Interpretación:

El 100% de los entrevistados están **convencidos** que la existencia de profesionales competentes, implementación de actividades de control de procesos y la información y comunicación fluida mejorará la gestión presupuestaria del Municipio con los indicadores de eficacia, eficiencia y economía de los recursos.

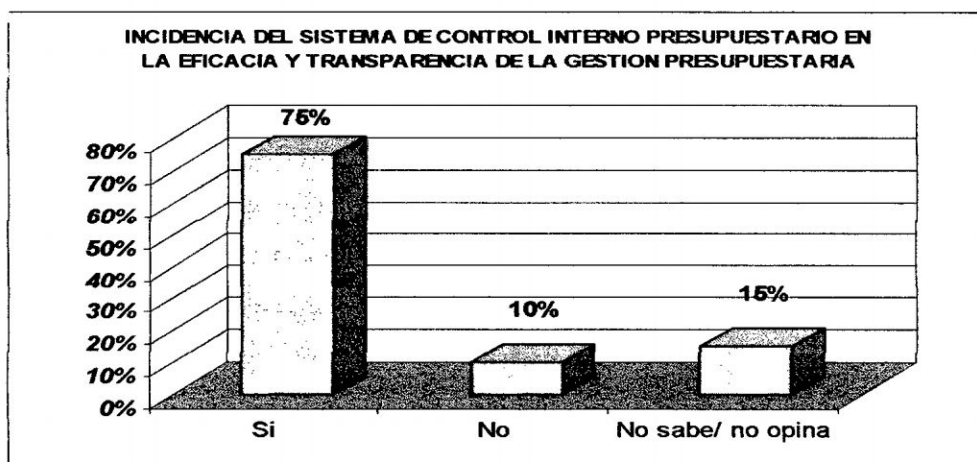
14. ¿la implementación de un sistema de control interno presupuestario, contribuirá a mejorar la gestión presupuestaria de manera eficaz y transparente que conlleve a una buena toma de decisiones?

CUADRO N° 14

CODIFICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	15	75
No	2	10
No sabe/ no opina	3	15
TOTAL	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 13



Interpretación:

El 75% de los entrevistados apoya la moción que la implementación de un sistema de control interno presupuestario contribuirá a una mejor gestión presupuestaria de manera eficaz y transparente, que conlleva a una buena toma de decisiones.

5.2 CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el efecto hemos establecido la respectiva Matriz de Consistencia que nos ha permitido llevar a cabo el Modelo de investigación **por objetivos**, el mismo que ha consistido en partir del objetivo general de la investigación, luego ha sido contrastado con los objetivos específicos y nos ha llevado a determinar las conclusiones parciales del trabajo de investigación, para luego derivar en la conclusión final; la misma que ha resultado concordante con la hipótesis planteada por la investigación, lo que nos ha llevado a aceptar la hipótesis de la investigación. El proceso de la contrastación y verificación de la hipótesis de trabajo se llevó a cabo en función de los objetivos propuestos, que se desarrollaron en el CAPITULO III ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO.

5.2.1 HIPOTESIS GENERAL

La implementación de un sistema de control interno Presupuestario contribuirá a una mejor Gestión Presupuestaria de manera eficaz y transparente que conlleva a una buena toma de decisiones.

La implementación de un Sistema de Control Interno Presupuestario basado en: selección del personal calificado y experimentado para planificar el presupuesto, institución de políticas y procedimientos de control en las tareas de ejecución presupuestaria y la comunicación fluida y la información de calidad en la rendición de cuentas, contribuyen positivamente para la mejora en la asignación y utilización de los recursos Municipales con eficacia y transparencia; con resultados que mejoren la calidad de servicio a la población.

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Cómo se debe organizar el sistema de control interno presupuestario para que contribuya a mejorar el proceso presupuestario? y ¿la implementación de un sistema de control interno presupuestario, contribuirá a mejorar la gestión presupuestaria de manera eficaz y transparente que conlleve a una buena toma de decisiones?** (CUADROS N° 13 Y 14, GRAFICOS N° 12 Y 13), Pág. N° 120-122.

5.2.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- a. Si las actividades de Ambiente de control son orientados con competencia profesional entonces contribuirán favorablemente a la programación presupuestaria participativa.**

Las actividades de ambiente de control con competencia profesional del personal administrativo que contribuya a mejorar la gestión

presupuestaria está plasmado en la **contratación del personal**, que reúna los conocimientos, experiencias y el nivel de académico necesario; así como **las capacitaciones permanentes** en condiciones laborales favorables que ofrezca la entidad lo que traerá consigo un mejor desarrollo del proceso de programación presupuestaria.

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Es necesario que las Municipalidades cuenten con profesionales competentes para que exista una programación participativa y articulada entre el Corto, Mediano y Largo Plazo?**, (CUADRO N° 06 Y GRAFICO N° 05), Pág. N° 114 -115

- b. Si las Actividades de Control Gerencial son implementadas a la medida de la entidad entonces la ejecución y control presupuestario serán eficientes y de calidad.**

Las actividades de control gerencial implementadas a la medida de la entidad repercute en la ejecución presupuestaria la ejecución presupuestaria de manera eficiente y de calidad, los que se observa en los procedimientos de autorización y ejecución de actividades, verificaciones y conciliaciones, evaluación del desempeño y revisión de procesos y actividades, que se desarrollen en todos los niveles de la institución; cuyo logro se orienta a mejorar la utilización de los recursos humanos, financieros y bienes asignados a la municipalidad.

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Es necesario que la dirección establezca procedimientos, de acuerdo con un plan para realizar el**

seguimiento, supervisión y control en la ejecución presupuestaria? (CUADRO N° 8 Y GRAFICA N° 7); pág. N° 116 - 117

- c. Si el Sistema de Información y Comunicación es suficiente y pertinente entonces contribuirá a lograr rendiciones de cuentas confiables y oportunas.**

La oportunidad y confiabilidad de las rendiciones de cuentas se explica en el estilo de comunicación fluida y permanente entre los trabajadores y funcionarios internamente para reportar informes financieros y presupuestarios en audiencias públicas, incluyendo las fuentes de sustento; esto permite que la institución tenga credibilidad frente a la población y ante las entidades rectoras (Contraloría General de la República).

Para complementar la explicación del tema se ha formulado la encuesta con la siguiente pregunta: **¿Considera que la implementación de Información y comunicación fluida en todas las direcciones mejorará la rendición de cuentas del Presupuesto?** (CUADRO N° 12 GRAFICO N° 11), Pág. N° 119 - 120

En el proceso de la consecución de los objetivos específicos propuestos al inicio del proceso de la investigación, en los cuales hemos discutido, analizado e interpretado las variables en el contexto de la realidad Municipal con la finalidad de obtener conclusiones que nos han permitido verificar y contrastar los objetivos e hipótesis; obtenido también, con el cuestionario formulado a la muestra del trabajo de investigación, el resultado final de la hipótesis muestra consistencia y veracidad luego de la aplicación del proceso de investigación.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos y analizados concluimos:

1. El desarrollo de la gestión presupuestaria presenta deficiencias, desde la programación presupuestaria que se traduce en la desactualización y carencia de documentos de gestión hasta las rendiciones de cuenta desarrolladas por exigencia de las normas, existiendo la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno Presupuestario, como un sistema de trabajo, para mejorar la administración de recursos de manera eficaz y transparente.
2. Los alcaldes, funcionarios y trabajadores no tienen conocimiento suficiente de las leyes que regulan las actividades del sector público, así como experiencia y capacitación para desarrollar programaciones presupuestarias eficientes, debido a la falta de predisposición en contratar personal competente, esto ocasiona que los trabajos que se efectúan no sean programados de acuerdo a los objetivos que persiguen las municipalidades.
3. La ejecución presupuestaria no cuenta con controles permanentes en todos los niveles de la entidad, que les permita evaluar el cumplimiento de las operaciones, medir el logro de los objetivos y metas institucionales, lo que ocasiona que la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales sean deficientes.
4. En las municipalidades en estudio, la comunicación interna es poco fluida, esto genera que el ambiente de confianza entre el personal, el trabajo participativo y el trabajo en equipo no sea dinámico. En la comunicación externa existe poca práctica en brindar información a la población, sobre las acciones que se realizan, así como la recepción de sus demandas; las rendiciones de cuenta a la población se desarrollan por cumplimiento de la normativa.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones constituyen las principales actividades que se deben ejecutar para mejorar la gestión presupuestaria y van dirigidos a los Funcionarios y Servidores Públicos de las Municipalidades Distritales del VRAE.

1. Implementar un Sistema de Control Interno Presupuestario que comprometa a la dirección y a todos los trabajadores en el desarrollo y perfeccionamiento de este sistema, en aras de ejecutar los recursos con eficacia y transparencia para el lograr el desarrollo y bienestar de la población.
2. Establecer políticas y procedimientos adecuados que garanticen la correcta selección del personal, especificando las capacidades, habilidades y perfiles necesarios requeridos para los distintos niveles y puestos de la entidad desarrollando un entorno organizacional favorable de buenas prácticas e implementar de un plan de capacitación, evaluando en que unidades orgánicas se requieren mayor capacitación, a través de convenios con entidades del Estado, Universidades y otros centros superiores, con la finalidad de optimizar su rendimiento, logrando trabajos planificados, programados que busquen el logro de objetivos.
3. Definir actividades de control de acuerdo a la complejidad de la entidad, elaborando planes de trabajo, desarrollando acciones de control claramente definidas, específicamente asignadas y formalmente comunicada; para mejorar la utilización de los recursos obtenidos.
4. Fomentar un estilo de dirección participativa, generando diálogo y comunicación permanente entre los trabajadores, en todas las direcciones escuchando y recibiendo las propuestas y brindar información permanente por iniciativa propia a la población respecto a los avances y resultados de su gestión, utilizando la lengua y formas comunicativas locales.

BIBLIOGRAFIA

- Constitución Política del Perú 1993
- Ley N°27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y modificatorias.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público y modificatorias.
- Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- Ley N° 28652, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2006.
- Ley N° 28927, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Resolución Directoral N° 034 –2006-EF/76.01, Directiva N° 016-2006-EF/76.01 “Directiva para la Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto de los Gobiernos Locales para el Año Fiscal 2007”.
- Resolución Directoral N° 044 –2006-EF/76.01, Directiva N° 020-2006-EF/76.01: “Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales para el Año Fiscal 2006”
- Directiva N° 003-2006-EF/76.01, “Directiva para la Ejecución del Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales para el año fiscal 2006 “
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. “Normas de Control Interno”
- Directiva De Tesorería N° 001-2007-Ef/77.15
- Manual de Gestión Municipal- Javier Alfaro Limaya

ALEXOS

- Control Interno – Estructura Conceptual Integrada, MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. Santa Fe de Bogotá. 2000.
- Glosario de Términos del sistema de Gestión Presupuestaria Resolución Directoral No.007-99-EF/76.01.
- Informativo “Caballero Bustamante/ control interno/proceso presupuestario”
- Informativo “Contador Gubernamental” Gobiernos Municipales
- “Impacto de la corrupción sobre los gobiernos municipales que no cuentan con un sistema de control interno satisfactorio” LUYOLOPEZ, Max Roberto
- “Análisis de la corrupción en la adquisición y contratación del Estado peruano”, AVILÉS OJEDA, Luis Gualberto
- Naturaleza del municipio – Perú, PAZ SIME, Miguel Angel
- “Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal”; HERNANDEZ CELIS, Domingo
- <http://www.Municipioaldia.com.pe>
- <http://www.inicam.org.pe>
- <http://www.mesadeconcertacion.org.pe>
- <http://www.mef.gob.pe>
- <http://www.presupuesto-participativo.mef.gob.pe>
- <http://www.contraloria.gob.pe>

PROBLEMA	OBJETIVO	JUSTIFICACION	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿De qué manera la implementación del sistema de control Interno Presupuestario contribuye a la Gestión Presupuestaria eficaz y transparente?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>a. ¿Cómo las actividades de Ambiente de Control con competencia profesional influyen en la Programación Presupuestaria Participativa?</p> <p>b. ¿Cómo las Actividades de Control implementadas a la medida de la entidad contribuyen a la ejecución y control presupuestario eficiente y de calidad?</p> <p>c. ¿De qué manera el Sistema de Información y Comunicación contribuyen a la rendición de cuentas oportunas y razonables?</p>	<p>Objetivo General: Proponer la implementación de un sistema de Control Interno Presupuestario que contribuya a la Gestión Presupuestaria eficaz y transparente.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a. Demostrar que las actividades de Ambiente de Control con competencia profesional influyen en la Programación Presupuestaria Participativa.</p> <p>b. Demostrar que las Actividades de Control implementadas a la medida de la entidad contribuyen a la ejecución y control presupuestario eficiente y de calidad.</p> <p>c. Demostrar que el Sistema de Información y Comunicación contribuyen a realizar la rendición de cuentas oportunas y razonables.</p>	<p>En las Municipalidades del Valle del Río Apurímac y Ene (VRAE) se ha observado carencia y desactualización de los documentos de Gestión, poca comprensión de los fines Municipales, carencia de planes, deficiente administración de sus fondos económicos, falta de control y seguimiento en las operaciones y rendición de cuentas inoportunas y no confiables que trae como consecuencia el incumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, por estas razones pretendemos dar un alternativa de implementación del Sistema de Control Interno a fin de que planifiquen adecuadamente sus metas y ejecuten proyectos que sean generadores de una mejor calidad de vida para los pobladores de su jurisdicción de acuerdo a su complejidad.</p>	<p>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 de intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del Gobierno Local, el territorio, la población y la organización.</p> <p>Sistema de Control Interno La Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Sus componentes están constituidos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ambiente de control, • La evaluación de riesgos • Las actividades de control gerencial y monitoreo • Los sistemas de información y comunicación • El seguimiento de resultados • Los compromisos de mejoramiento <p>Gestión Presupuestaria La Gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias. Las fases del proceso presupuestaria son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación • Formulación • Aprobación • Ejecución 	<p>Hipótesis General: La implementación de un sistema de control interno Presupuestario contribuirá a una mejor Gestión Presupuestaria de manera eficaz y transparente que conlleva a una buena toma de decisiones.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>a. Si las actividades de Ambiente de control son orientados con competencia profesional entonces contribuirán favorablemente a la programación presupuestaria participativa.</p> <p>b. Si las Actividades de Control Gerencial son implementadas a la medida de la entidad entonces la ejecución y control presupuestario serán eficientes y de calidad.</p> <p>c. Si el Sistema de Información y Comunicación es suficiente y pertinente entonces contribuirá a lograr rendiciones de cuentas confiables y oportunas.</p>	<p>V. Independiente Sistema de Control Interno presupuestario</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control • Actividades de Control Gerencial • Sistema de Información y Comunicación. <p>V. Dependiente Gestión Presupuestaria.</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación Presupuestaria • Ejecución y control Presupuestario • Rendición de Cuentas 	<p>Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inductivo • Deductivo • Analítico • Descriptivo • Explicativo • Estadístico <p>Tipo de Investigación El presente estudio es investigación aplicada; en razón que para su desarrollo se apoyará en los conceptos teóricos existentes</p> <p>Población La población en estudio está conformada por las 9 Municipalidades Distritales del VRAE.</p> <p>Muestra Nuestra muestra son las siguientes Municipalidades: M. D. de Santa Rosa M. D. Pichari M. D. Sivia</p> <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Encuesta. • Observación <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha Bibliográfica • Cuestionario • Guía • Observación

**ANEXO N° 2
CUESTIONARIO**

1. **¿En que oficina se desempeña en su institución?**
 - a. Alcaldía ()
 - b. Gerencia ()
 - c. Contabilidad ()
 - d. Planificación y Presupuesto ()
 - e. Abastecimiento ()
 - f. Tesorería ()
 - g. Personal ()
 - h. Inversiones y Obras ()

2. **¿Qué grado de instrucción tiene Usted?**
 - a. Título Universitario ()
 - b. Bachiller ()
 - c. Superior incompleta ()
 - d. Técnica/Instituto ()
 - e. Otro..... ()
 - PROFESION..... ()

3. **¿Con qué frecuencia usted se capacita o asiste a eventos?**
 - a. Semestral ()
 - b. Anual ()
 - c. Cada 2 años ()
 - d. Nunca..... ()

4. **¿El establecimiento de las metas y objetivos presupuestarios Anuales, están planificados articuladamente con Planes de Desarrollo Concertados y otros planes Multianuales?**
 - a. Están articulados ()
 - b. Parcialmente articulados ()
 - c. No están articulados ()
 - d. No sabe/ No opina ()

5. **La priorización de proyectos durante el presupuesto participativo están orientados en base a:**
 - a. Obras con pequeños presupuestos distribuidos en todas las zonas ()
 - b. Obras sin estudio aprobadas para dejar conformes a la población ()
 - c. Obras de envergadura orientadas a satisfacer necesidades de la Población y crecimiento económico. ()
 - d. Obras por improvisación ()

6. **¿Es necesario que las municipalidades cuenten con profesionales competentes para que exista una programación participativa y articulada entre el corto, mediano y largo plazo?**
 - a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. En desacuerdo ()
 - d. Totalmente en desacuerdo ()
 - e. No sabe no opina ()

7. **¿Existe políticas y procedimientos de control en todos los niveles de la entidad que realice el seguimiento y control de los procesos de ejecución presupuestaria?**
- a. Si existen ()
 - b. Existen relativamente ()
 - c. No existen ()
 - d. No sabe/ No responde ()
8. **¿Es necesario que la dirección establezca trabajos administrativos de acuerdo con un plan para realizar el seguimiento, supervisión y control de los procesos de ejecución presupuestaria?**
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. En desacuerdo ()
 - d. Totalmente en desacuerdo ()
 - e. No sabe no opina ()
9. **La comunicación en la municipalidad es:**
- a. ¿Directa con el titular del pliego? ()
 - b. ¿A través de la Jefatura inmediata superior? ()
 - c. ¿Es fluida la comunicación con todas las Áreas? ()
 - d. ¿Es fluida con los Órganos de Dirección? ()
10. **Los reportes de informaciones presupuestarias y financieras se elaboran para:**
- a. Cumplir con las presentaciones Trimestrales, Semestrales y Anuales. ()
 - b. Como instrumento de gestión para la toma de decisiones. ()
11. **Las rendiciones de cuenta que se realizan son:**
- a. Por petición de la sociedad Civil ()
 - b. Por cumplimiento de la norma ()
 - c. Por iniciativa propia ()
12. **¿Considera que la implementación de Información y comunicación fluida en todas las direcciones mejorará la rendición de cuentas del Presupuesto?**
- a. Mejorará bastante ()
 - b. Mejorará regularmente ()
 - c. Mejorará en algo ()
 - d. No mejorará ()
13. **¿Cómo se debe organizar el sistema de control interno presupuestario para que contribuya a mejorar el proceso presupuestario?**
- a. Existencia de profesionales competente ()
 - b. Actividades de control de procesos de acuerdo con un Plan. ()
 - c. Información y comunicación fluida en todas las direcciones. ()
 - d. Todas las anteriores ()
14. **¿la implementación de un sistema de control interno presupuestario, contribuirá a mejorar la gestión presupuestaria de manera eficaz y transparente que conlleve a una buena toma de decisiones?**
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No sabe/ No responde ()

ANEXO N° 3

ANÁLISIS FODA DE LAS MUNICIPALIDADES DEL VRAE

1. ANÁLISIS EXTERNO

Amenazas:

- ✓ Política de sueldos no acorde con las necesidades básicas.
- ✓ Insuficiente transferencia de fondos por parte del nivel central.
- ✓ Presión Social por parte de los partidos políticos de la oposición.
- ✓ Mínima participación Vecinal.
- ✓ Bajo nivel socioeconómico de la población que no garantiza la recaudación de ingresos.
- ✓ Desastres naturales.
- ✓ Incremento de la actividades ilícitas como el narcotráfico.
- ✓ Explotación indiscriminada de los recursos naturales en algunas zonas de los Distritos.
- ✓ Deterioro continuo de la capa de ozono.
- ✓ Incremento de la contaminación ambiental.

Oportunidades:

- ✓ Ingresos por el Canon Gasífero.
- ✓ Disponibilidad de tecnología moderna que permite incrementar la eficiencia y calidad.
- ✓ Proceso de descentralización que continúa el gobierno actual.
- ✓ Convenios con el gobierno regional para la ejecución de proyectos prioritarios para la población.
- ✓ Apoyo de ONG's en programas sociales en beneficio de la población.
- ✓ Principales recursos agropecuarios y turísticos existentes en la zona.
- ✓ La administración directa de los impuestos creados por el gobierno central.

- ✓ Disponibilidad de tecnología avanzada como el SIAF – SEACE y otros.
- ✓ Posibilidad de acceder a capacitaciones de índole municipal mediante convenios con instituciones.
- ✓ Existencia de organizaciones sociales de base en nuestra provincia.
- ✓ Condiciones ecológicas y ambientales adecuadas de los Distritos.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Debilidades

- ✓ Limitación en su capacidad de Gestión.
- ✓ Personal con escasa experiencia municipal.
- ✓ Personal medianamente capacitado.
- ✓ Escasos recursos financiero. (Municipalidades de Sivia y Santa Rosa)
- ✓ Estructura Orgánica Burocratizada.
- ✓ Demora en la atención de los expedientes.
- ✓ Carencia y desactualización de los documentos de Gestión.
- ✓ Poca Comprensión de los fines de la municipalidad.
- ✓ Proceso de reorganización y reestructuración deficiente.
- ✓ Inadecuada red de interconexión a Internet.
- ✓ Falta de programa de capacitación de personal.
- ✓ No se cuenta con soporte informático que permita sistematizar los procesos de control documentario (sistema informático no existe).
- ✓ Inadecuada distribución de ambiente en el local municipal.
- ✓ La distribución de los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos no se encuentra bien definida.
- ✓ Servicio municipal con accionar rutinario
- ✓ Falta definir las funciones y niveles de responsabilidad.

- ✓ Carencia de instrumentos legales para mejorar y efectivizar la recaudación
- ✓ Escasa motivación y compañerismo en los trabajadores y escasa voluntad participativa por parte de los trabajadores.
- ✓ Falta de un programa estructurado de capacitación a todo el personal.
- ✓ Deficiencias en la programación presupuestaria.
- ✓ Inadecuado uso de los recursos (bienes, muebles y enseres, etc.).
- ✓ Deficiente equipos y maquinarias para el logro de objetivos sociales (Obras).
- ✓ Escasa comunicación interna entre funcionarios y trabajadores.
- ✓ Escasa identificación del personal, funcionarios y autoridades con los objetivos Institucionales.
- ✓ Carencias del plan operativo en el desarrollo de las actividades de cada uno de las áreas del municipio.
- ✓ Carencias del plan operativo en el desarrollo de las actividades de cada uno de las áreas del municipio.
- ✓ Limitada difusión de las acciones que realiza la municipalidad.
- ✓ Incumplimiento de directivas y normas técnicas.
- ✓ Falta de un plan de seguimiento y monitoreo en el desarrollo de las actividades y proyectos.

Fortalezas

- ✓ Implementación en la interconexión del sistema SIAF con las unidades que tienen directa relación en el proceso de manejo de datos.
- ✓ Acceso a medios de comunicación (Internet, telefonía, etc.)
- ✓ Autonomía administrativa, política y económica de la Municipalidad para tomar decisiones.
- ✓ Se cuenta con la oficina de Desarrollo Económico.