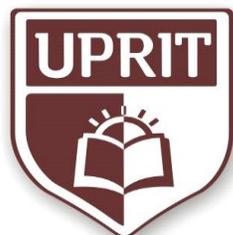


UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS



**“LIMITACIONES DE METAS EN EL PRESUPUESTO Y SU
REPERCUSIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ – 2018”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESINA) PARA OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS**

ALUMNA:

SALAZAR ACOSTA, INGRID NATHALÍ

ASESOR:

DR. SEVILLA GAMARRA, MARCO ANTONIO

TRUJILLO – PERÚ

2019

CARATULA

ÍNDICE

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN	2
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.3.1. Conveniencia.....	5
1.3.2. Relevancia Social.....	5
1.3.3. Implicancias Prácticas.....	6
1.3.4. Valor Teórico	6
1.3.5. Utilidad Metodológica	6
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
1.5. ANTECEDENTES	8
1.5.1. A nivel Internacional	8
1.5.2. A nivel Nacional	11
1.5.3. A nivel Local	14
1.6. BASES TEÓRICAS	15
1.6.1. PRESUPUESTO	15
1.6.1.1. DEFINICIÓN.....	15
1.6.2. Presupuesto Público	17
1.6.3. Análisis del Presupuesto Público	18



1.6.4. Como Instrumento de Gobierno	18
1.6.5. Como Instrumento de Programación Económica y Social	19
1.6.6. Como Presupuesto de Administración	19
1.6.7. Como Acto Legislativo	19
1.6.8. Como Documento	20
1.6.9. Como Instrumento de Control	20
1.6.10. Características del Presupuesto Público	20
1.6.11. Objetivos del Presupuesto Público	21
1.6.12. Modelos de Presupuesto	22
1.6.13. Sistema Nacional de Presupuesto	22
1.6.14. Alcance de Presupuesto	22
1.6.15. Objetivos del Presupuesto en las Instituciones del Estado	23
1.6.16. Características del Presupuesto Participativo	23
1.6.17. Métodos para Evaluar el Presupuesto	23
1.6.18. Normas del Presupuesto Participativo	23
1.6.19. Presupuesto como Instrumento de Gestión	24
1.6.20. Fases del Proceso Presupuestario del Sector Público	24
1.6.21. Gestión Administrativa	26
1.6.21.1. Definición.....	26
1.6.21.2. Características	29
1.6.21.3. Importancia de la Gestión Administrativa	30
1.6.22. Análisis de la Situación Económica y Financiera	31
1.6.23. Programa de Incentivos a la Mejora de Municipal	31
1.6.24. Presupuesto por Resultados	33
1.6.25. Incentivos a la Gestión	34



1.7. VARIABLES	43
1.7.1. Concepto	43
1.7.2. Tipos de Variables	43
1.8. HIPÓTESIS	44
1.8.1. Formulación de la Hipótesis	44
 CAPÍTULO II.	
II. MATERIALES Y MÉTODOS	46
2.1. Materiales de Estudio.....	46
2.1.1. Población.....	46
2.1.2. Muestra	46
2.2. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS	46
2.2.1. Entrevista	46
2.2.2. Análisis Documental	46
2.3. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	47
2.3.1. Operacionalidad de las Variables.....	47
2.3.1.1. Variable Independiente	47
2.3.1.2 Variable Dependiente	48
 CAPÍTULO III.	
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
Tabla N° 01	49
Tabla N° 02	50



Tabla N° 03	51
Tabla N° 04	52
Tabla N° 05	53
CONCLUSIONES	55
ANEXOS	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67



CAPITULO I



I. INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación titulado: Factores que limitan el cumplimiento de las metas del plan de incentivos Municipales en la Provincia de Pataz ejercicio 2018, se centraliza en el problema de la retención de personal, el conocimiento del Plan de Incentivos, la política y la gestión administrativa que condicionan el cumplimiento de las metas del plan de incentivos municipales en la provincia de Pataz.

El informe final de la investigación se presenta: I. “Introducción” (Realidad problemática, Formulación del problema, Justificación, Objetivos, Antecedentes Bases teóricas, Definición de Variables, Formulación de la hipótesis); II. “Materiales y Método” (Material de estudios, Técnicas, Operacionalización de variables); III. Resultados; IV. Discusión; V. Conclusiones; VI.. Referencias bibliográficas y Anexos.

Las conclusiones han sido la base de nuestras recomendaciones esperando que sea útil para que se cumpla al 100% con las metas del plan de incentivos Municipales en la Provincia de Pataz.

Esta investigación fue viable, se contó con el apoyo de los funcionarios públicos encargados del cumplimiento de metas del plan de incentivos Municipales en la Provincia de Pataz ejercicio 2018.

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Una gestión basada en los resultados, es un acto administrativo presente en todos los Estados actuales, que desean el desarrollo de sus naciones.

Se considera, que un gobierno eficaz es aquel que consigue resultados tangibles para la sociedad que van más allá de las entradas o salidas simples, o producir efectos transitorios en los ciudadanos, en lugar de tener efectos duraderos en la calidad de vida de la población, produciendo una transformación gradual de la sociedad, es decir, los resultados positivos y duraderos.

En nuestro país, las Instituciones municipales están implementando el Presupuesto Participativo, por considerarse una herramienta de gran relevancia para la aplicación adecuada, eficiente en todas las actividades que demande las actividades en las municipalidades.

La Gestión Pública, busca que los recursos públicos se ejecuten de manera transparente, con el fin de lograr un resultado eficiente, eficaz y efectivo. Asimismo, el presupuesto debe cumplirse con la ejecución de: Normas Legales, que rigen como Instrumentos de Gestión, Manual de Organización y Función, Reglamento de Organización y Función, Texto Único de Procedimientos Administrativos.

La falta de un adecuado presupuesto, deviene en un descontrol en la distribución de asignar correctamente los recursos del estado; se ha encontrado situaciones diferentes ya sea, por la clasificación de las municipalidades y por los niveles de presupuesto que estas manejan, conociendo de cerca el problema podremos sugerir a los gobiernos locales de la provincia de Pataz, tomar acciones correctivas, que en un



futuro no permita la fuga de financiamiento para nuestra provincia de Pataz, por inoperancia de la gestión administrativa para el cumplimiento de las funciones encomendadas en el marco del objeto de estudio de la presente investigación.

Varios países latinoamericanos como Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay, han implementado en los últimos años, los cambios significativos en los patrones de gestión, guiar el desempeño de la administración pública basada en resultados y fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación para mejorar la calidad del gasto público, el desempeño de las instituciones y el impacto de las políticas públicas.

El Ministerio de Economía y Finanzas, intenta inducir en un mejoramiento continuo y sostenido de la economía local de los pueblos, asignándoles una bonificación a las municipalidades que cumplen con ciertas metas fijadas anualmente, teniendo en cuenta la clasificación en cuatro grupos según el tamaño de su población expresado en número de viviendas urbanas.

Evidentemente, en la provincia de Pataz, las municipalidades tuvieron muchos problemas para cumplir con las metas fijadas en el 2018, eso se puede observar en las evaluaciones publicadas por el ministerio mencionado, del mismo modo pretendemos en la presente investigación determinar la problemática de las municipalidades para el cumplimiento de las metas presupuestales en la Municipalidad Provincial de Pataz y contribuir en el cumplimiento y optimización de la misma en año 2018, porque, en una provincia donde las necesidades son muchas y los recursos financieros escasos, no podemos dejar pasar las oportunidades de captar mayores recursos para el cumplimiento de las funciones municipales dentro de su jurisdicción.



Una de estas oportunidades es el objeto de estudio de la presente investigación, que tienen que ver con el grado de cumplimiento de las metas presupuestales municipales, el mismo que a su vez permite un plus de recursos financieros y mejora la calidad de vida de los ciudadanos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera las limitaciones de las metas del presupuesto repercuten en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Pataz - 2018?

1.3. JUSTIFICACIÓN.

Los criterios de Hernández Fernández & Baptista (2010) ha permitido justificar este trabajo de investigación de la manera siguiente:

1.3.1. Conveniencia:

Este trabajo de investigación es conveniente para que la Municipalidad Provincial de Pataz, optimice su presupuesto participativo y brindar alternativas de solución, que permitirá lograr resultados en beneficio de la municipalidad y su entorno. Asimismo, conocer cuáles son los motivos por los que la Provincia de Pataz está dejando de percibir un importante financiamiento, porque no se cumplen con las metas fijadas por Ministerio de Economía.

1.3.2. Relevancia social:

Esta investigación va a permitir coadyuvar a optimizar las metas en el presupuesto participativo, generando como un



antecedente para otras municipalidades del entorno, el cual permitirá una adecuada toma de decisiones de manera eficiente y garantizando el idóneo funcionamiento presupuestal que dispone el Gobierno Central, especialmente en las metas presupuestales.

1.3.3. Implicancias Prácticas.

Esta investigación permitirá lograr alternativas de ejecución, control y supervisión del presupuesto participativo de manera confiable y oportuna. Asimismo, se mostrarán los resultados que garanticen la información relevante para la toma de decisiones, permitiendo de esta forma optimizar los procesos presupuestales.

1.3.4. Valor teórico:

Este trabajo de investigación está direccionado a investigar, indagar y fortalecer los aspectos teóricos, procesos presupuestales, evidentemente, optimizando los resultados deseados.

1.3.5. Utilidad metodológica:

Porque confirmará la validez de la metodología empleada y la confiabilidad de los instrumentos o mostrará innovaciones metodológicas para futuras investigaciones que tengan como objeto de estudio a la gestión pública.



1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General-

Determinar las Limitaciones de Metas en el Presupuesto, que repercuten en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Pataz – 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- OE.1.** Identificar las limitaciones de las Metas en el Presupuesto que repercuten en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Pataz - 2018.
- OE.2.** Desarrollar actividades orientadas a establecer un presupuesto institucional como correlato financiero del plan de Gestión Administrativa, enfocado en obtener resultados presupuestales eficientes.
- OE.3.** Transferir progresivamente las competencias, responsabilidades y gestión de los recursos presupuestales a las municipalidades de los distritos de la Provincia de Pataz, suscribiendo acuerdos de Gestión para garantizar resultados costo - beneficio. Fortalecer las competencias de los gestores, implementando programas de capacitación en el manejo del presupuesto, orientados a la Gestión Administrativa.

1.5. ANTECEDENTES.

1.5.1. A nivel internacional.

Quispe Callata (2016), en su tesis titulada “LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TARACO, PERIODOS 2014 – 2015”.

Cuya finalidad es evaluar el comportamiento de la ejecución presupuestal, en el cumplimiento de las metas Institucionales, dentro de los ejercicios presupuestales referidos al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), Presupuesto Institucional Modificado (PIM), Presupuesto Ejecutado por Fuentes de Financiamiento, Categoría Presupuestal y Proyectos de inversión social. El objeto principal del trabajo de investigación es evaluar la Ejecución Presupuestal de la Municipalidad Distrital de Taraco, para el logro de metas Institucionales, para ello se utilizaron los Estados Presupuestarios, las Evaluaciones Presupuestarias y se ha realizado una contrastación con sus Presupuestos Programados y Ejecutados de los periodos en estudio. Para la investigación se ha utilizado los métodos deductivo, descriptivo, analítico y comparativo, para evaluar la problemática de la ejecución presupuestal. El objetivo general de la investigación es: Evaluar el nivel de cumplimiento de los planes de la ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de las metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Taraco en los periodos 2014 – 2015.

Respecto a la evaluación del nivel de eficacia en cumplimiento de las metas presupuestarias de los gastos de la Municipalidad



Distrital de Taraco en el periodo 2014 se muestra que el promedio indicador de eficacia de los gastos es de 0.93 lo que significa un buen grado de ejecución de los gastos frente al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y en el periodo 2015 el promedio de indicador de eficacia de los gastos es de 0.72, significa un grado deficiente de ejecución de gastos frente al presupuesto institucional de modificado (PIM) por lo que existe bajo cumplimiento del gasto ejecutado, existiendo la falta de capacidad de gasto y cumplir las metas programadas para el beneficio de la población.

Carly, A. (2011) en su tesis titulada : “Sistema de Recaudación Tributaria en Materia de Impuesto sobre las Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio e Índole Similar: (Caso: Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Colón del Estado Zulia)” para optar el título Especialista en Ciencias Contables, Mención Tributos Área Rentas Internas en la Universidad de Los Andes Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Postgrado en Ciencias Contables Mención Rentas Internas – Venezuela concluyó: que sólo se adiestra y capacita a una pequeña porción del total de los funcionarios que trabajan en esta dirección, que es estratégica para el adecuado funcionamiento de la Alcaldía de Colón. No existe coordinación de actuaciones o de intercambios de información con otros organismos públicos como el SENIAT, gobernaciones y otras alcaldías, evidenciando la necesidad, de que la Dirección de Hacienda de la alcaldía del municipio Colón, mantenga relaciones interinstitucionales. Además, de la ausencia de coordinación, planes y programas de investigación fiscal, que hagan factible una eficaz búsqueda, clasificación y procedimientos de información de interés fiscal. Además, cabe



resaltar, que no existen, unidades técnicas especializadas que se encarguen de planificar, coordinar y ejecutar los programas de recaudación de los impuestos municipales. En lo correspondiente a las metas de recaudación, se observa que, en el Municipio Colón, no se logró recaudar lo estipulado por concepto de impuesto a las actividades económicas, obteniéndose sólo un 90,6 %, por el contrario, el Municipio de la Alcaldía de Chacao no alcanzó en su totalidad las metas de recaudación proporcional al impuesto a las actividades económicas, aunque obtuvo esta meta en un 95,23 %, que es una proporción satisfactoria.

Morales, C. (2006) en su tesis: “La Implementación de los Programas de Mejoramiento de Gestión 2005 en Chile: Los casos de FONASA y la Subsecretaria de Educación” para obtener el Grado de Maestra en Gobierno y Asuntos Públicos en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – México, concluyó: En los casos estudiados detectamos lo siguiente. FONASA ha cumplido por cuarto año consecutivo con todos los objetivos comprometidos. Luego de analizar sus respuestas a las actividades del PMG (Programa de Mejoramiento de Gestión) vimos que tanto la dirección como la intensidad de éstas han sido adecuadas y le han ayudado a cumplir las metas y a lograr avances tangibles en su gestión interna y de productos. En este Servicio, se presentan todos los factores que fueron considerados positivos para implementar con éxito el PMG anual y sólo se detecta uno de los obstáculos mencionados (se solicita demasiada información y requisitos), por lo que no debiera tener problemas para conseguir los objetivos de largo plazo de los PMG.

1.5.2. A nivel nacional.

Delgado, T. (2013) en su tesis: “Avances y Perspectivas en la implementación del Presupuesto Por Resultados en el Perú” para optar el grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública en la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluyó: 1. La estrategia de implementación de la ejecución del presupuesto en Perú proporciona los elementos básicos de una reforma de este tipo, es decir, la estructura de los programas del presupuesto, la producción y el uso de información de desempeño e incentivos gestión. 2. La estrategia ha sido adaptado a la disposición existente institucional (descentralización) y la capacidad del Estado. 3) Fue dirigido en la implementación de los instrumentos principales de la reforma; en el gobierno nacional ha dado prioridad a la ejecución de los programas presupuestarios y las evaluaciones independientes que refuerzan el papel principal de este nivel de gobierno; en los gobiernos sub-nacionales, dio prioridad a los incentivos de gestión que promuevan la aplicación de la política nacional y generan una mayor eficiencia técnica en estas entidades.

El gran reto de la reforma es mejorar la calidad de la aplicación de los instrumentos principales de la reforma, en particular la aplicación de los programas y la supervisión del rendimiento. 5. esquemas de incentivos centrados en los gobiernos subnacionales permiten la implementación de políticas nacionales y fomentar una mayor eficiencia técnica de las instituciones públicas, que se expresa en el logro de los objetivos.



Se han implementado incentivos que permitieron la continuidad y mejora; pero hay margen para mejora en cuanto a la definición de indicadores y metas, difusión y capacitación para lograr una mayor apropiación de los esquemas de incentivos. A través de los esquemas de incentivos, se han transferido S/. 4 404 millones en el periodo 2010-2013.

Rodríguez, R. (2015). Realizo la investigación titulada: “La implementación del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal entre el 2010 y el 2013, en el caso de la municipalidad de San Martín de Porres”. Esta investigación es una investigación del tipo cualitativa, y de método experimental. La misma que en enfoca en su marco teórico temas de descentralización del estado, presupuesto por resultados como el marco general del plan de incentivos municipales, las transferencias condicionadas como el autor denomina aquellas transferencias efectuadas por el cumplimiento de las metas asignadas, y por ultimo resalta un tema que en mi opinión es fundamental para la ejecución del plan de incentivos municipales: del diseño a la implementación de las políticas públicas; donde el autor imprime la idea antecedita por una serie de referencias bibliográficas, y con la cual coincido que se debe tener en cuenta al momento de diseñar una política pública las instancias que lo van ejecutar (p. 23).. Para el caso de las políticas referidas al plan de incentivos Municipales, es palpable que ha cogido con cierto descuido a muchas municipalidades especialmente rurales que no pueden cumplir con las metas asignadas, básicamente por la poca preparación de los recursos humanos.



Perea, N. (2015). Realizo la investigación titulada: “Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la provincia de Requena, año 2014”. Esta investigación es una investigación del tipo cuantitativa, y de método no experimental, en el planteamiento del problema expone de los procesos trabajan las personas y que hay diversidad de capacidades, como también las estructuras de las instituciones son extensas. Pero que en la actualidad en el Perú existen instituciones con más y menos eficientes y también hay estrategias para atenderlos de manera diferenciada. Por otro lado, el autor menciona que se ha extendido la gestión por resultados a los gobiernos locales mediante la creación de los incentivos municipales. (P. 3).

Espinoza, H & Huaita, F. (2012). Realizo la investigación titulada: “Documento de gestión presupuestaria- aplicación de incentivos en el sector público”.

Una investigación promovida por la dirección general de presupuesto público del Ministerio de Economía del Perú, esta investigación en sus conclusiones finales menciona que: Los incentivos monetarios constituye una herramienta poderosa para inducir calidad en las entidades públicas y promover en ellas una gestión sobre la base de resultados. Pero en oposición a ello, en el sector público la implementación de incentivos es compleja, y hay que diseñar los incentivos de acuerdo a las características de las entidades que lo van aplicar es un punto fundamental para alcanzar el éxito. Esto implica hacer una revisión de aspectos teóricos y empíricos.

1.5.3. A nivel local.

Gonzales, C. (2014) en su tesis titulada “La Capacitación del Funcionario Público para mejorar el cumplimiento de Las Metas del Plan de Incentivos, Trujillo 2014”, para obtener el grado de Magister en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, con el objetivo de determinar el nivel de conocimiento de las metas del Plan de Incentivos del II Semestre año 2014 antes y después de la aplicación de la capacitación de funcionarios públicos, así como el monitoreo de la participación de los funcionarios públicos de la MPT a los talleres de capacitación a través de las resoluciones de alcaldía donde se les asigna los viáticos correspondientes para dicho taller; y, una vez culminado los talleres proceder a comparar si el conocimiento adquirido en las capacitaciones fue suficiente para el cumplimiento de las metas establecidas por el MEF. Obtuvo como principales resultados que algunos de los funcionarios públicos no tenían conocimiento del plan de incentivos de la gestión y modernización municipal, y que tampoco sabían dónde consultar ante la presencia de algún problema en el desarrollo de sus metas. Del mismo modo el dinero asignado por el cumplimiento de las metas no fue suficiente y no resuelven los problemas sociales.

Bailón, M. (2018). En su tesis titulada “Control Interno en el Área de Almacén y su Incidencia en la Gestión Económica y Financiera en la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2017”, para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad Privada de Trujillo, con el objetivo general de analizar como el Control Interno en el área de Almacén incide en la Gestión Económica y Financiera en la Municipalidad



Provincial de Trujillo, concluye, con un análisis, que el Control Interno es deficiente lo cual genera distorsión en la gestión económica y financiera de dicha Municipalidad, sostiene, además, que los empleados carecen de una sensibilización adecuada de las normas del Sistema de Control Interno, posteriormente propone mejorar las políticas en el área de almacén y lograr los resultados esperados, con los cuales logra reducir errores, irregularidades en el proceso.

1.6. BASES TEÓRICAS.

1.6.1. PRESUPUESTO.

1.6.1.1. DEFINICIÓN.

Del Rio C. (2012), en su obra Técnica Presupuestal, define el presupuesto como una expresión cuantitativa formal de los objetivos, que se propone alcanzar la administración de la institución en un período, con la adopción de estrategias necesarias para lograrlos.

Es expresión cuantitativa, porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de los recursos durante un periodo fijado como horizonte de planeamiento; es formal, porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia, juntas directivas); además es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa, de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá organizar



y asignar personas y recursos; ejecutar, controlar, desarrollar procedimientos, técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Una vez aprobado el presupuesto, toda la organización debe comprometerse con su cumplimiento, lo cual verifica mediante mecanismos de control y seguimiento a la ejecución del presupuesto.

Rincón C. (2012), en su obra Presupuestos Empresariales, menciona que el presupuesto, es un análisis sistemático, que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una institución, calculando las entradas y salidas de los recursos, dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y espacio.

El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, así como los datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros.

Presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Es la herramienta que utilizan las instituciones como



instrumento de desarrollo anual para formular sus planes y programas.

1.6.2. PRESUPUESTO PÚBLICO.

“Las previsiones de las asignaciones financieras de gastos y recursos necesarios para satisfacer necesidades colectivas durante un período de tiempo, asumidas como responsabilidad del sector público, requieren de un instrumento financiero específico. El presupuesto es bajo cualquier concepción tradicional o moderna el más importante instrumento de administración financiera. Su carácter de instrumento asignador de recursos financieros y de responsabilidades para resolver con el mayor grado de previsibilidad los problemas futuros, se ha extendido al sector privado”.

- “El presupuesto consiste en la planificación de la actividad financiera del Estado, aprobada por ley y por un período usualmente anual”.
- El presupuesto tiene por objeto determinar con anticipación los acontecimientos financieros que comprenden los gastos a realizar en un período dado, tendientes a satisfacer las necesidades colectivas, y los recursos que se estima recaudar para atender a dichos gastos.

Desde el punto de vista del Estado, el presupuesto es uno de los instrumentos esenciales de su manejo. Es el documento financiero que balancea ingresos y gastos públicos. Asimismo, se define e instrumenta anualmente una determinada forma de vida de la sociedad, tanto en lo que se refiere a los recursos financieros que la sociedad



transfiere al Estado, a través del sistema tributario, como de los bienes y servicios que la misma recibe como consecuencia de la gestión pública. Analizando la evolución del concepto, se observa que, en el pasado el presupuesto era la expresión, en términos financieros, de lo que el gobierno pretendía llevar a cabo en un período de tiempo determinado (por regla general, un año). En su concepción moderna, el presupuesto adquirió un carácter más integral, ya que no se lo concibe sólo como la expresión financiera del programa del gobierno, sino además como una expresión más amplia y explícita del mismo.

1.6.3. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO PÚBLICO.

Podemos analizar al presupuesto público desde diferentes perspectivas:

1.6.4. COMO INSTRUMENTO DE GOBIERNO.

La función del Estado implica la toma constante de decisiones, basadas en los más variados ámbitos de actividad. Dichas decisiones deben ser coherentes entre sí, complementando sus fines y coordinando los medios. Considerando que la mayor parte de las decisiones del gobierno conducen a acciones que se manifiestan en el presupuesto, éste se constituye como uno de los instrumentos más importantes para cumplir la función de gobernar.

1.6.5. COMO INSTRUMENTO DE PROGRAMACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.

A través del presupuesto público el Estado define el nivel y composición de la provisión e inversión pública, la demanda de producción de recursos que requiere la economía, la formas y magnitudes del financiamiento de sus actividades, entre otros, definiendo así los efectos que pretende alcanzar sobre las variables económicas y sociales

1.6.6. COMO PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN.

La estructura y formulación del presupuesto debe realizarse de manera tal que, determine los responsables de llevar a cabo cada una de las funciones de gobierno y constituya para ellos una guía de acción a seguir, con el fin de minimizar las decisiones improvisadas. Si logra cumplir estos objetivos, no cabe duda que constituye un instrumento de gran importancia para cumplir la función de administración de un programa de gobierno.

1.6.7. COMO ACTO LEGISLATIVO.

La preparación y aprobación del presupuesto constituye un acto legislativo indispensable ya que nos encontramos en un sistema representativo de gobierno, en el cuál la participación de los ciudadanos se manifiesta mediante sus representantes en el Poder Legislativo a quienes les corresponde juzgar la validez del programa de gobierno contenido en el mismo.

1.6.8. COMO DOCUMENTO.

El Presupuesto del Estado debe confeccionarse atendiendo a una estructura determinada para que, quienes deban analizarlo, aprobarlo, administrarlo y difundirlo, puedan interpretarlo de la manera adecuada.

1.6.9. COMO INSTRUMENTO DE CONTROL:

El presupuesto como eje central de control tiene dos finalidades principales: técnico legal (control sobre actos de gestión y adecuado manejo de fondos públicos. Que el Estado se ajuste a lo que se le ha mandado a hacer y que cumpla con las normas legales que las resguardan) y político (control de la orientación general del gobierno en sus actos, relacionado con el costo y la eficiencia de los organismos del Estado).

1.6.10. CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO PÚBLICO.

- Cuantifica en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción.
- Incluye una programación detallada.
- Es de duración anual.
- Tiene carácter de ley.
- Cuenta con clasificadores de ingresos y gastos.



- Sirve como mecanismo para revisión de las políticas y estrategias, direccionándolas hacia los verdaderos fines.
- Establece intercambios permanentes con su ambiente externo e interno.
- Durante el ciclo de ejecución es flexible y adaptable a distintas restricciones impuestas por el ambiente externo.
- Admite distintas combinaciones de tecnologías para su administración.
- Es una herramienta de administración, planificación, control, gestión gubernamental y jurídica.
- Sus datos deben estar fundamentados en estudios, análisis e investigaciones.
- Permite la determinación de responsabilidades públicas.

1.6.11. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO PÚBLICO.

- Prever ingresos y gastos futuros para anticiparse a las necesidades.
- Traducir las políticas de gobierno en planes de acción.
- Facilitar el proceso administrativo.
- Relacionar los fines a cumplir y los medios con que hacerlo.



- Coordinar distintas decisiones del gobierno y sus diferentes organismos gubernamentales.
- Permitir la evaluación periódica de la gestión gubernamental.
- Proveer una estructura para las cuentas públicas y la contabilidad pública.
- Facilitar el control.

1.6.12. MODELOS DE PRESUPUESTO.

De acuerdo al rubro de cada recaudadoras y ejecutoras las de inversión.

1.6.13. SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO.

Conjunto de normas e instituciones que rigen la programación formulación ejecución y evaluación del presupuesto público en el país.

1.6.14. ALCANCE DE PRESUPUESTO.

Toda las la unidades ejecutoras del sector público a nivel nacional regional local.

1.6.15. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO EN LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO.

Alcanzar los objetivos del plan operativo institucional – cumplir las metas del plan operativo institucional.



1.6.16. CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO.

- **Quién puede participar.**

Representantes de organizaciones entidades públicas, privadas y sociedades civiles.

- **Partida presupuestaria.**

Lo determina la autoridad electa de cada entidad ejecutora por medio de diferentes partidas de proyectos, o actividades.

- **Quién toma las decisiones.**

La autoridad máxima de cada entidad ejecutora.

- **Cómo se reparte el presupuesto.**

Por vía proporcional de los proyectos ganadores. En el proceso

1.6.17. MÉTODOS PARA EVALUAR EL PRESUPUESTO.

Avance físico de las partidas presupuestarias; Análisis de eficiencia y eficacia del presupuesto en un periodo determinado.

1.6.18. NORMAS DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO.

Ley N°28056. Reglamento D.S.N°171-2003-EF, R.D.N°010-2004-EF-7601.

1.6.19. PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN.

El documento presupuestario –documento jurídico y técnico- alcanza su verdadero sentido como instrumento de gestión política.

El Presupuesto anual es la concreción a corto plazo del plan de actuación que toda entidad local ha de diseñar al comienzo de su mandato, y ello como plasmación de su programa electoral o como resultado del pacto de gobierno local de coalición. Este plan de actuación a medio plazo (4 años) deberá ser revisado semestral y anualmente, conforme se vayan concretando sus previsiones en el documento presupuestario anual.

Centro de Investigación y Desarrollo de Proyectos, Manual de presupuesto Público (2008).

1.6.20. FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DEL SECTOR PÚBLICO.

- **Programación.**

El presupuesto es el instrumento fundamental en la gestión de finanzas públicas, constituye la herramienta básica para lograr los objetivos del Estado y es prioritaria la asignación presupuestal para el aumento del gasto social, pero con criterios de calidad.

En esta fase se establecen los procedimientos para la elaboración del presupuesto siguiendo la estructura funcional programática, esta fórmula permitirá facilitar el



tránsito hacia una nueva estructura de presupuesto por resultados.

- **Formulación Presupuestaria.**

Se determina la estructura funcional programática del pliego, la misma que debe reflejar los objetivos institucionales. Asimismo, en esta etapa se determina las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y sus fuentes de financiamiento.

- **Aprobación Presupuestal.**

Los anteproyectos de la Ley de Presupuesto y de la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto Público, son sometidos por el Ministerio de Economía y Finanzas a la aprobación del Concejo de Ministros y remitidos como proyectos de Ley por el Presidente de la República al Poder Legislativo de acuerdo con el procedimiento y plazos correspondientes establecidos en la Constitución Política del Perú.

- **Ejecución Presupuestal.**

Está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Se inicia el 1 de Enero y culmina el 31 de Diciembre de cada año fiscal. Durante dicho periodo se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con lo créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.



- **Evaluación Presupuestal.**

Fase en que 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. Se utilizan instrumentos como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto.

- **Control Presupuestal.**

Corresponde a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, realizar el control presupuestal que consiste en el seguimiento de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley del Presupuesto del Sector Público y sus modificaciones.

1.6.21. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.6.21.1. Definición.

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.



Es necesario tener presente; que al inicio de toda actividad empresarial o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con una planificación; y, como acto seguido la organización.

Organizada la empresa asume las acciones de la dirección; a fin de que ésta, coordine o interrelacione las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación, sin descuidar el permanente control.

Frente a estas circunstancias, la planificación de actividades en la empresa, permite a la Gerencia, tomar las decisiones en forma sistemática y ordenada; y, en cada instancia los propósitos que persigue la empresa; sea ésta, comercial, industrial o de prestación de servicios.

La finalidad que tiene cada institución empresarial; está sometida, asimismo, con la planificación de la producción y las ventas, puntos neurálgicos de todo negocio y para ello, también se debe considerar los tiempos y sus cumplimientos.

Si ponemos sobre la mesa, que debemos vender cierto número de unidades de productos en un tiempo determinado; éstos deben interrelacionarse con la producción; así como con el talento humano o recurso humano, materiales, servicios y bienes en general.

Siguiendo con el mismo ejemplo, la Gerencia en su gestión, tiene que compartir o distribuir



responsabilidades con los diferentes niveles que conforman la estructura de la empresa; tanto en el orden administrativo; como en el operativo; mediante la coordinación de actividades entre sí. “El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

“El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

“George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Por lo tanto; Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente



desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; con el único propósito de alcanzar los objetivos propuestos en una empresa.

Uno de los procesos de mayor importancia de la Administración, es la Dirección; ya que de la gestión de esta unidad; que por lo general es representada, por un gerente, depende del éxito o fracaso de la Gestión Administrativa.

La Dirección, es una función administrativa que involucra entre otros elementos: La administración eficiente del personal; el conocimiento y aplicación eficaz del proceso de comunicación; la aplicación exitosa del liderazgo; la utilización adecuada de la motivación; la ayuda y asistencia al colaborador para potenciar su desarrollo y cuya aplicación eficaz permite gozar de la confianza de los colaboradores y por medio de ellos alcanzar las metas esperadas

1.6.21.2. Características.

- **Universalidad.**

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social ya que dentro de estos siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios.

- **Especificidad:**

La administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole



como: la economía, la contaduría, la ingeniería entre otras, sin embargo esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos.

▪ **Unidad del proceso:**

A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único, este es constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, ejecución, control, re direccionamiento.

▪ **Unidad jerárquica.**

Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, este lógicamente este dado en distintos grados y modalidades, forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

1.6.21.3. Importancia de la Gestión Administrativa.

- La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen.



- Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.
- La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.
- Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

1.6.22. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.

Es el análisis de los bienes inmuebles, dinero, deudas y capital con lo que cuenta una entidad a una fecha determinada.

1.6.23. PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE MUNICIPAL.

Fue creado mediante Ley N° 29332 y modificatorias, e implica una transferencia de recursos a las municipalidades por el cumplimiento de las metas en un periodo determinado. Dichas metas son formuladas por diversas entidades



públicas del Gobierno Central y tienen como objetivo impulsar determinados resultados cuyo logro requiere un trabajo articulado con las municipalidades.

El PI, es un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), orientado a promover las condiciones que contribuyan con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua de la gestión local, cuyos objetivos son:

- Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, fortalecimiento de la estabilidad y eficiencia en los mismos.
- Mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos de política de mejora de la calidad.
- Reducir la desnutrición crónica infantil en el país.
- Simplificar trámites generando condiciones favorables para el clima de los negocios y promoviendo la competitividad local.
- Mejorar la provisión de servicios públicos locales prestados por los gobiernos locales en el marco de la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- Prevenir riesgos de desastres.

1.6.24. PRESUPUESTO POR RESULTADOS.

El PpR, es una estrategia de gestión pública, que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir, que estos puedan ser medibles. Para lograrlo, es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información y rendir cuentas.

El Presupuesto por Resultados, permite:

- Definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos.
- Presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados.
- Determinar responsables en el logro de los resultados, en la implementación de los instrumentos del PpR y en la rendición de cuentas del gasto público.
- Establecer mecanismos para generar información sobre productos, los resultados y la gestión realizada para su logro.
- Evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población.



- Usar una información para decidir en qué y cómo se va a gastar los recursos públicos, así como para la rendición de cuentas.
- Introducir incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados.

Importancia del presupuesto por resultados.

Es importante porque contribuye con la mejora de localidad del gasto público al permitir que las entidades del Estado efectúen el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos: se prioriza el gasto público en la provisión de productos que, según la evidencia, contribuyen al logro de resultados vinculados al bienestar de la población.

Tomen decisiones con mayor información: que genera información útil, que sirve para tomar mejores decisiones en materia presupuestal y de gestión, que permitan el logro de resultados a favor de la población.

La implementación del PpR, requiere de la intervención de las entidades de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), cada uno de ellos participa en correspondencia a sus funciones y competencia.

1.6.25. INCENTIVOS A LA GESTIÓN.

La reforma del PpR, se implementa progresivamente a través de cuatro instrumentos, siendo uno de ellos los Incentivos de Gestión, cual promueve la aceleración hacia el logro de los resultados al vincular directamente los recursos asignados con mejoras en gestión específicas.

Los incentivos a la gestión aparecen como herramienta valiosa, que pretende mejorar el desempeño de las entidades públicas y promover en ellas un esfuerzo mayor a favor del logro de los objetivos y resultados esperados. El Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal, sirve para promover la articulación de políticas nacionales priorizadas en los diferentes niveles de gobierno.

El Programa de Incentivos, fue creado mediante Ley N° 29332 y está orientado a promover las condiciones que favorezcan el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de la gestión local.

- **Meta.**

Es un resultado deseado que un sistema, planifica y se compromete a lograr el objetivo deseado en una organización.

Las metas presupuestales constituyen los subproductos generados para la consecución de actividades y proyectos. Son propuestas por cada Unidad Ejecutora en



la Fase de Programación y contribuyen al Logro de Objetivos estratégicos. Estas metas comprenden:

- ✓ **Finalidad:** Es la precisión del objeto de la meta.
- ✓ **Unidad de Medida:** Establece la forma de medir la meta.
- ✓ **Cantidad:** Es el número de unidades de medida que se espera alcanzar.
- ✓ **Ubicación Geográfica:** es el lugar donde se ejecutan las metas a nivel distrital.

▪ **Características de las Metas Presupuestales:**

- ✓ **Razonables:** Deben ser factibles de ser cumplidas teniendo en cuenta los fondos públicos asignados.
- ✓ **Claros:** Deben encontrarse explícitamente definidas y diferenciadas a fin de evitar confusión en los productos esperados.
- ✓ **mensurables:** Deben ser susceptibles de medición.

▪ **El Presupuesto Inicial (PI).**

Tiene su origen en la Ley N° 29332 y sus modificatorias, los objetivos de la norma es mejorar la economía local de manera sostenible a través de la modernización de la gestión municipal y la generación de clima favorable para el desarrollo de negocios. Tiene objetivos definidos en la misma norma de manera muy genérica que deja espacio para la interpretación de los sectores a intervenir bajo el



marco de esta norma. El Presupuesto Institucional es una herramienta que usa el gobierno central en un intento por incorporar a los gobiernos locales dentro de un sistema de presupuesto por resultados y que permite atacar problemas álgidos a nivel país de una manera directa y medible.

El proceso del presupuesto Institucional, que comienza por fijar las metas por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mediante Decreto Supremo, luego se detallan como cumplir las metas a través de los instructivos que son aprobados con Resoluciones Directorales que está a cargo de los sectores, después se fijan los montos máximos asignables mediante resolución ministerial de Ministerio de Economía y Finanzas.

Está determinada en el D.S. 033-2015-EF “aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal del año 2017” del 21 de Febrero de 2017 y su modificatoria el D.S. 249-2015-EF “Modifican los anexos N° 02 y 03 de los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal del año 2017”. Estas normas antes descritas determinan las metas a cumplir en el año 2017. Asimismo, para el año 2018 el D.S. N° 400-2015-EF determina cuantas y cuáles son las metas a cumplir y determina los recursos y procedimientos del programa. Para el caso de la Provincia de Pataz solo



veremos dos clasificaciones de municipalidades donde se encuentran categorizadas:

- **Las Metas para Municipalidades.**

Municipalidades de Ciudades No Principales con 500 o más Viviendas Urbanas. Esta clasificación será aplicada para las municipalidades de Tayabamba y Parcoy. Donde las metas del PI para el año 2016, están determinadas por el D.S. 033-2015-EF y son evaluadas en dos etapas la primera al 31 de Julio de 2016 y son las metas n° 9; 10; 11; 12 y la segunda al 31 de diciembre del 2016; las metas N° 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41:

- **Meta 9.** Actualización y registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas - INFOBRAS..
- **Meta 10.** Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 40% del PIM de inversiones.
- **Meta 11.** Creación del Área Técnica Municipal para la gestión de los servicios de agua y saneamiento.
- **Meta 12.** Programar una cifra igual o superior al 20% del PIA del 2017 en los siguientes Programas Presupuestales: 0041. Mejora de la inocuidad agroalimentaria; 0042. Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario; 0046. Acceso y uso de la electrificación rural; 0068. Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por



desastres; 0083. Programa Nacional de Saneamiento Rural; y, 0138. Reducción del costo, tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte.

- **Meta 34.** Actualización y registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas - INFOBRAS.
- **Meta 35.** Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del Presupuesto institucional Modificado (PIM) de inversiones.
- **Meta 40.** Funcionamiento del Área Técnica Municipal para la gestión de los servicios de agua y saneamiento y recolección de información.

La determinación de los montos máximos de recursos para cada municipalidad está sujeto al monto autorizado en la ley anuales del presupuesto de la república y de acuerdo al Artículo 7° “de los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal” aprobado por D.S. 033-2015-EF los montos asignados a cada municipalidad son calculados con el Índice de distribución del Fondo De Compensación Municipal, (FONCOMUN), vigente a cargo de la Dirección General de presupuesto Público y es aprobado mediante resolución ministerial del Ministerio de Economía. Los recursos aprobados para el PI 2016 y 2017, fijados por el ,Ministerio de



Economía y Finanzas (MEF) para cada municipalidad son transferidos en su totalidad siempre que se cumpla con el 100% de las metas planteadas de lo contrario se transfiere un proporcional, para ello cada meta tiene una ponderación que es aprobado por la misma norma legal que crea las metas en mención para cada periodo fiscal, además las municipalidades que cumplen con el 100% recibirán un bono adicional que se encuentra conformado por los recursos que dejan de percibir las municipalidades por el incumplimiento de sus metas en cada categoría por separado. Los montos máximos asignados de determina mediante resolución ministerial del Ministerio de Economía y finanzas.

La ley la ley 30281 ley de presupuesto del sector público para el año 2016 autorizó la suma mil cien millones de soles, para el plan de incentivos municipales que fue asignada en proporción a todos los gobiernos locales del país, de acuerdo a la distribución estipulada en el Artículo 7° del DS 033-2015-EF.

Para el año 2017, de la misma forma que el año precedente los montos máximos se determinaron mediante Resolución Ministerial N° 074-2016-EF/50 y aprecia la baja de recursos, que se asignan a las municipalidades de la provincia de Pataz, proporcionalmente al recorte de recursos aprobada por la ley de presupuesto anual 2017. De estos recursos, a la fecha de cierre de la investigación



(febrero 2018), solo se ha transferido lo correspondiente a las metas cumplidas en el primer semestre 2017 en un monto ascendente a S/. 1, 976, 002.00; el 35% del total anual fijado para la provincia de Pataz. Lo razonable es estar cerca del 50%.

▪ **La evaluación.**

De las metas fijadas, para cada tipo de municipalidad enmarcadas en los objetivos del Presupuesto Inicial, está a cargo de las entidades rectoras de la meta, según sea el caso, por ejemplo, la meta que tienen que ver con seguridad, evalúa Ministerio del Interior, la meta que tienen que ver con Educación, lo evalúa Ministerio de Educación a través de sus direcciones desconcentradas, esto debido a que los sectores diseñan las metas y son los especialistas en el tema. La información de la evaluación que hace cada entidad rectora es remitida al Ministerio de Economía para su consolidación y su posterior aprobación, cabe recalcar que una vez aprobado aún hay un periodo de gracias para poder reclamar alguna omisión, pero solo en el caso que haya habido errores en la evaluación, no se puede subsanar ninguna información respecto a cumplimiento.

La evaluación de las metas al segundo semestre 2017 se aprobó mediante Resolución Directoral 007-2016-EF/50.01 de la Dirección General de Presupuesto Público y sus complementarias con Resolución Directoral N° 011-2016-EF/50.01 a continuación se muestra los resultados para las municipalidades de la provincia de Pataz. Los cuadros



de color gris indica que no se aplican por motivos que no son metas del Presupuesto Inicial, para las municipalidades, que hace mención, la provincia de Pataz tiene dos categorías municipalidades del Tipo D y 11 municipalidades del tipo C y las metas establecidas por Ministerio de Economía y Finanzas. es diferente para cada categoría de municipalidades. Se observa, que solo tres municipalidades cumplen en el 2017 con todas sus metas del PI programadas, las municipalidades, de Tayabamba, Pías y Huancaspata; el resto, es decir 10, fallan al menos en una de ellas. De los menos destacados en el año 2016 podemos mencionar a 5 municipalidades: Urcay, Taurija, Ongon Huaylillas y Chilia que incumplen al menos 3 de 6 metas.

Para el año 2017, en la actualidad solo se ha evaluado el Primer Semestre y se aprobó mediante Resolución Directoral N° 022-2016-EF/50.01 de la Dirección General de Presupuesto Público, el segundo semestre con corte al 31 de diciembre del 2017 saldrá en el mes de abril de 2018.

Las transferencias recibidas del Presupuesto Inicial por las metas cumplidas en el año 2017, tenemos las transferencias aprobadas mediante D.S 320-2015-EF por las metas del primer semestre y luego el D.S.104-2016-EF por las metas del segundo semestre, por la experiencia profesional que tenemos en el sector podemos decir que los recursos del plan de incentivos municipales se transfieren entre el cuarto y quinto mes de culminado el semestre.

En el año 2018, las transferencias de los recursos del Plan de Incentivos Municipales se han realizado del primer semestre mediante Decreto Supremo 322-2016-EF, se puede observar, que tres municipalidades de la provincia de Pataz (Tayabamba, Huancaspata y Pías), obtienen bono adicional por cumplimiento de metas de diciembre del 2017 y de julio del 2018, que en su conjunto sumas S/ 1,043,472.00 soles, que equivale a más del 50% del total recibido, por todas las municipalidades de la provincia por el concepto regular de cumplimiento de metas de julio del 2017.

1.7. VARIABLES:

1.7.1. CONCEPTO:

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.

Ejemplo: el sexo, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, el conocimiento de historia, la religión, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria, etc. La variable se aplica a un conjunto de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras. En este caso se le suele denominar “constructos o construcciones hipotéticas”



1.7.2. TIPOS DE VARIABLES:

- **VARIABLE INDEPENDIENTE (VI).**

Es la que cambia o es controlada para ver sus efectos de la variable dependiente. Puede valerse por si sola y no es afectada por nada de lo que haga el experimentador ni por otra variable dentro del experimento. Es la variable que puede ser manejada o manipulada sistemáticamente por el experimentador, cuyos cambios controlados tienen un efecto directo en la variable dependiente, conocido también como la causa.

- **VARIABLE DEPENDIENTE (VD).**

Llamada también el efecto, es la que es afectada por la variable independiente. Es el foco del estudio en general en el cual el experimentador centra sus observaciones mediciones , para ver como su comportamiento responde a los cambios controlados.

1.8. HIPÓTESIS.

1.8.1. Formulación de la Hipótesis-

Las limitaciones de Metas en el Presupuesto repercuten significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Pataz.- 2018.



CAPÍTULO II

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Materiales de Estudio

2.1.1. Población.

Para la presente investigación, tiene como población la 13 Municipalidades de la Provincia de Pataz

2.1.2. Muestra

Constituida por la Municipalidad Provincial de Pataz

2.2. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS.

2.2.1. Entrevista.

Con esta técnica se busca relacionar directamente al investigador y entrevistado, para conocer los procedimientos empleados en la Municipalidad, será direccionada a los funcionarios responsables de la conducción de la Gestión Administrativa, para conocer, mediante ellos la situación de la Municipalidad Provincial de Pataz y su funcionamiento holístico.

2.2.2. Análisis Documental.

Con esta técnica se logra el desarrollo de las variables recopilando toda la información financiera y administrativa de la Municipalidad, para comparar, verificar, analizar y estudiar los resultados obtenidos.

2.3. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.

2.3.1. Operacionalidad de las Variables.

2.3.1.1. Variable Independiente.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<p style="text-align: center;">Variable Independiente:</p> <p style="text-align: center;">Metas Presupuesto</p>	<p style="text-align: center;">Presupuesto</p> <p>Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos.</p> <p style="text-align: center;">Ministerio de Economía y Finanzas (PE) https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162</p>	<p>Para medir esta variable se utilizará técnicas de análisis documentario, en cuentas y observaciones</p>	<p style="text-align: center;">Sistema de información y comunicación</p>	<p style="text-align: center;">Número de días de evaluación de metas y objetivos</p>	<p style="text-align: center;">Ordinal</p>

2.3.1.2. Variable Dependiente.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<p style="text-align: center;">Variable Dependiente</p> <p style="text-align: center;">Gestión Administrativa</p>	<p style="text-align: center;">Gestión Administrativa</p> <p>Se refiere a las formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos de una empresa, por lo que es primordial tener claro lo que queremos lograr como resultado del trabajo en la compañía, es decir, poder responder con elocuencia.</p> <p>https://www.siigo.com/blog/empresario/sistema-de-gestion-administrativa/</p>	<p>Esta variable de medirá y evaluara mediante un análisis documentario y ratios de los estados financieros</p>	<p style="text-align: center;">Estados Financieros</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Razones Financieras</p>	<p style="text-align: center;">Estado de situación financiera ratios de gestión</p>	<p style="text-align: center;">Razón</p>

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Tabla N° 01

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Masculino	10	77%
Femenino	3	23%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los funcionarios municipales – enero 2018

Gráfico 01

Sexo de los funcionarios de las Municipalidades de la provincia de Pataz.

Interpretación:

La aplicación de la encuesta arrojó que el 77% de los funcionarios encuestados en las municipalidades son Hombres y el 23% son mujeres. Los presentes hallazgos se produjeron a raíz de la aplicación de encuesta dirigida a los funcionarios de las 13 municipalidades que conforman la provincia de Pataz. La encuesta está diseñada para determinar las limitaciones de metas en el Presupuesto y su repercusión en la Gestión Administrativa-2017, el grado de conocimiento de temas relacionados a Presupuesto Inicial, el nivel de compromiso político de los alcaldes y regidores, la importancia o prioridad, que se aborda las actividades para su cumplimiento y la retención del personal que tiene responsabilidades en el proceso de cumplimiento de metas.

RETENCIÓN DE PERSONAL								
	P1	P2	P3	P4	P5	ALCANZADO	ESPERADO	%
F1	3	2	2	2	3	12	20	60%
F2	1	1	1	1	2	6	20	30%
F3	3	2	2	3	4	14	20	70%
F4	3	3	2	3	3	14	20	70%
F5	2	2	1	2	3	10	20	50%
F6	4	1	1	1	4	11	20	55%
F7	3	2	1	2	4	12	20	60%
F8	3	2	2	2	2	11	20	55%
F9	2	1	1	2	2	8	20	40%
F10	2	1	1	1	4	9	20	45%
F11	3	2	1	2	4	12	20	60%
F12	3	3	3	2	3	14	20	70%
F13	2	3	3	2	4	14	20	70%
	34	25	21	25	42	147	260	
	52	52	52	52	52			
	65%	48%	40%	48%	81%		57%	

Interpretación:

En el cuadro se puede apreciar que, de los datos obtenidos de los encuestados se observa que, los funcionarios de las municipalidades de la provincia de Pataz, en las respuestas emitidas en la dimensión retención de personal, en primer lugar se alcanzó **147 puntos** de 260 esperados, ubicándose en **Nivel MEDIO** y con **57%** de porcentaje, siendo por lo tanto retención de personal un factor **POSITIVO**, en consecuencia **SI** es un factor que condiciona el cumplimiento de metas del Plan

de Incentivo Municipal en las municipalidades de la provincia de Pataz. En segundo lugar, en el indicador número 5: Promoción a cargos de mayor jerarquía, alcanzó 42 puntos de 52 esperados, con un porcentaje de **81%**, siendo **POSITIVO**, lo que significa que hay una buena expectativa de promoción y mejora salarial.

Tabla cruzada LIMITACIONES QUE CONDICIONAN CUMPLIMIENTO DE METAS*RETENCIÓN DE PERSONAL						
			RETENCIÓN DE PERSONAL			Total
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	
LIMITACIONES QUE CONDICIONAN CUMPLIMIENTO DE METAS	MUY BAJO	Recuento	1	1	0	2
		Recuento esperado	,3	,6	1,1	2,0
		% del total	7,7%	7,7%	0,0%	15,4%
	BAJO	Recuento	1	2	0	3
		Recuento esperado	,5	,9	1,6	3,0
		% del total	7,7%	15,4%	0,0%	23,1%
	MEDIO	Recuento	0	1	5	6
		Recuento esperado	,9	1,8	3,2	6,0
		% del total	0,0%	7,7%	38,5%	46,2%
	ALTO	Recuento	0	0	2	2
		Recuento esperado	,3	,6	1,1	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	15,4%	15,4%
Total		Recuento	2	4	7	13
		Recuento esperado	2,0	4,0	7,0	13,0
		% del total	15,4%	30,8%	53,8%	100,0%

Según la Tabla, se evidencia que el nivel que predomina en la variable LIMITACIONES QUE CONDICIONAN CUMPLIMIENTO DE METAS es el nivel medio con un 46.2% (6funcionarios municipales), seguido del nivel bajo, con un

23.1% (3 funcionarios municipales), muy bajo con un 15.4% (2 funcionarios municipales) y alto también con un 15.4% (2 funcionarios municipales).

En cuanto a la dimensión RETENCIÓN DE PERSONAL es el nivel medio con un 53.8% (7 funcionarios municipales), seguido del nivel bajo, con un 30.8% (4 funcionarios municipales) y muy bajo con un 15.4% (2 funcionarios municipal)

CONOCIMIENTO DEL PRESUPUESTO INICIAL								
	P6	P7	P8	P9	P10	ALCANZADO	ESPERADO	%
F1	3	3	4	4	4	18	20	90%
F2	1	1	2	2	2	8	20	40%
F3	3	3	3	3	3	15	20	75%
F4	2	3	3	3	3	14	20	70%
F5	3	2	3	3	2	13	20	65%
F6	1	2	1	2	2	8	20	40%
F7	3	3	3	3	2	14	20	70%
F8	2	3	3	3	3	14	20	70%
F9	2	2	2	2	1	9	20	45%
F10	1	1	2	2	2	8	20	40%
F11	3	2	3	2	3	13	20	65%
F12	3	3	3	3	3	15	20	75%
F13	3	2	2	2	4	13	20	65%
	30	30	34	34	34	162	260	
	52	52	52	52	52			
	58%	58%	65%	65%	65%		62%	

Interpretación:

En el cuadro se puede apreciar que, de los datos obtenidos de los encuestados se observa que, los funcionarios de las municipalidades de la Provincia de Pataz, en las respuestas emitidas en la dimensión conocimiento del presupuesto Inicial, en primer lugar se alcanzó **162 puntos** de 260 esperados, ubicándose en **Nivel MEDIO** y con **62%** de porcentaje, siendo por lo tanto conocimiento el presupuesto Inicial un factor **POSITIVO**, en consecuencia **SI**, es una limitación, que condiciona el cumplimiento de metas del Presupuesto Inicial Municipal en las municipalidades de la provincia de Pataz. En segundo lugar, en el indicador número 8. Conoce los plazos para el cumplimiento de las metas; 9. Personal de la Entidad está capacitado referente al presupuesto Inicial de incentivos municipal y 10. Conoce cuales son los indicadores de evaluación de metas del Presupuesto Inicial, alcanzó 34 puntos de 52 esperados, con un porcentaje de **65%**, siendo **POSITIVO**, lo que significa que hay conocimiento de la temática.

Tabla cruzada LIMITACIONES QUE CONDICIONAN CUMPLIMIENTO DE METAS*CONOCIMIENTO DEL PRESUPUESTO INICIAL								
			CONOCIMIENTO DEL PRESUPUESTO INICIAL					Total
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
LIMITACIONES QUE CONDICIONAN CUMPLIMIENTO DE METAS	MUY BAJO	Recuento	2	0	0	0	0	2
		Recuento esperado	,5	,2	,9	,3	,2	2,0
		% del total	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,4%
	BAJO	Recuento	1	1	1	0	0	3
		Recuento esperado	,7	,2	1,4	,5	,2	3,0
		% del total	7,7%	7,7%	7,7%	0,0%	0,0%	23,1%
	MEDIO	Recuento	0	0	5	1	0	6



		Recuento esperado	1,4	,5	2,8	,9	,5	6,0
		% del total	0,0%	0,0%	38,5%	7,7%	0,0%	46,2%
	ALTO	Recuento	0	0	0	1	1	2
		Recuento esperado	,5	,2	,9	,3	,2	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	7,7%	15,4%
Total		Recuento	3	1	6	2	1	13
		Recuento esperado	3,0	1,0	6,0	2,0	1,0	13,0
		% del total	23,1%	7,7%	46,2%	15,4%	7,7%	100,0%

Según la Tabla, se evidencia que el nivel que predomina en la variable LIMITACIONES QUE CONDICIONAN CUMPLIMIENTO DE METAS es el nivel medio con un 46.2% (6funcionarios municipales), seguido del nivel bajo, con un 23.1% (3funcionarios municipales), muy bajo con un 15.4% (2funcionarios municipales) y alto también con un 15.4% (2funcionarios municipales).

En cuanto a la dimensión CONOCIMIENTO DEL PRESUPUESTO INICIAL, es el nivel medio con un 46.2% (6funcionarios municipales), seguido del nivel muy bajo, con un 23.1% (3funcionarios municipales), bajo con un 7.7% (1funcionarios municipal) y muy alto también con un 7.7% (1funcionarios municipal).

DISCUSIÓN

Cuáles son los motivos por los que la provincia de Pataz, está dejando de percibir un importante financiamiento que solamente en el año 2017 suma el monto de S/ 1, 165,022.00; por el hecho que 11 de las 13 municipalidades de la provincia no cumplieron con las metas fijadas por Ministerio de Economía. Es, evidente, que hay limitaciones, que condicionan el grado de cumplimiento de las metas del Presupuesto Inicial, ahí donde a principios de esta investigación queríamos arribar planteando la hipótesis de investigación: Existen limitaciones, que condicionan el cumplimiento de las metas del presupuesto Inicial en la Provincia de Pataz ejercicio 2017 - 2018, habiéndose identificado estas limitaciones, condicionantes como la retención de personal, conocimiento del Presupuesto Inicial, política y gestión administrativa La Provincia de Pataz en los trece distritos tiene tantas necesidades, que podríamos catalogar como infinitas, se tiene que optimizar recursos de manera eficiente, y que se cumplan con las funciones, que nos encomienda el gobierno central, especialmente las funciones para el cumplimiento de las metas del Presupuesto Inicial, básicamente por doble motivo: 1 porque cumpliéndolas tenemos financiamiento adicional y 2 porque a través del cumplimiento de ellas mejoramos la calidad de vida de la población, mejorando los servicios que se ofrece como municipalidades hacia la población. Recordemos que el Presupuesto Inicial, está dirigido a mejorar las condiciones para la economía local, y lograr mejores condiciones de vida con servicios básicos de saneamiento, salud, educación, redes de comunicación y otros.

En tal sentido, es necesario contar con recursos humanos calificados, si no podemos contratar nuevo talento humano; porque haríamos en retener el personal capacitado con que cuentan las Municipalidades de la Provincia de Pataz, porque está establecido este factor como un condicionante para alcanzar o cumplir con las metas del Presupuesto Institucional, de allí el resultado respecto a este factor que arroja 147 puntos de 260 esperados, ubicándose en Nivel MEDIO y con 57% de porcentaje, por lo tanto retención de personal un factor POSITIVO, en

consecuencia SI es un limitación que condiciona el cumplimiento de metas del Presupuesto Institucional en las municipalidades de la provincia de Pataz.

Analizando las normas legales, que determinan metas, se apreció, que hay metas sencillas de cumplir; como hay algunas más complejas, que requiere apoyo de especialistas, por ejemplo en el año 2018 las municipalidades, realizaron para el primer semestre 2017, tres metas que tienen que ver con ejecución presupuestal pedían un 40% que es muy razonable, formulación en el presupuesto para el año 2017 un 20% en programas presupuestales priorizados, esto es un trabajo netamente de laboratorio, lo cual nos lleva a enunciar el resultado respecto al conocimiento del plan de incentivo que arroja 162 puntos de 260 esperados, ubicándose en Nivel MEDIO y con 62% de porcentaje, siendo por lo tanto conocimiento del plan de incentivo un factor POSITIVO, en consecuencia SI es un factor que condiciona el cumplimiento de metas del Plan de Incentivo Municipal en las municipalidades de la Provincia de Pataz. En segundo lugar, en el indicador número 8. Conoce los plazos para el cumplimiento de las metas; 9. Personal de la Entidad está capacitado referente al plan de incentivos municipal y 10. Conoce cuales son los indicadores de evaluación de metas del PI, alcanzó 34 puntos de 52 esperados, con un porcentaje de 65%, siendo POSITIVO, lo que significa que hay conocimiento de la temática.

Otra meta fue cumplir con la tabulación de datos en portal de contraloría INFO-obras, que fue creados con fines de transparencia y acceso a la información dirigido a la población en general y por último la creación de una área técnica en la estructura orgánica de la municipalidad que se encargará de la gestión de los servicios de agua y saneamiento. Como es de notar estas cuatro metas no tienen nada de complicado cumplir en el cronograma estipulado, solo hay que plantearse hacerlo y hacer un seguimiento en el tiempo. De las dos municipalidades que en Pataz hay dentro de la categoría D, Tayabamba y Parcoy, solo Tayabamba cumplió con las cuatro y Parcoy no pudo cumplir con la ejecución presupuestal ni con subir los datos de sus obras en el aplicativo web INFO- Obras.



Otras dos metas que atañe a las municipalidades de tipo C y es la de monitoreo al mantenimiento de las instituciones educativas, que consiste en hacer informes de como los directores gastan sus recursos asignados por el MINEDU para dichos fines, es una meta que la 9 de 11 municipalidades cumplieron, pero la meta relacionada con el empadronamiento a cargo de la Unidades Locales de Focalización (ULF) solamente 1 (Taurija) de 11 municipalidades cumplieron, y ¿cuál es la implicancia de este incumplimiento?, que los programas sociales como juntos, beca 18, pensión 65 y demás no llegue a sus distritos en la magnitud que le correspondería.

En el siguiente cuadro intentaremos explicar cómo se ha cumplido las metas del plan de incentivos en conglomerado los 13 Distritos de la Provincia de Pataz correspondiente al segundo semestre 2018, para esto es necesario aclarar que en la provincia de Pataz las municipalidades están categorizados por dos tipos: D (2) y C (11), las metas que se encuentran con relleno gris solo atañen a un solo grupo de municipalidades y se indica en la columna de categoría.

Cuadro N° 01

INCUMPLIMIENTO DE METAS POR MUNICIPALIDAD DICIEMBRE 2015

CATEGORIAS	METAS	MUNICIPALIDADES QUE NO CUMPLIERON
D y C	META 35 y 42 Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del PIM de inversiones.	1 Ongón 2 Pataz
D	Meta 34 Actualización y registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas - INFObras.	2
D	Meta 36. Fortalecimiento de condiciones para una atención de calidad en la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente – DEMUNA.	2
D	Meta 37. Implementar la Disposición Final Segura de Residuos Sólidos recolectados por el servicio municipal de limpieza pública.	1 Parcoy
D y C	Meta 38 y 44 Fortalecimiento del Centro de Promoción y Vigilancia Comunal del Cuidado Integral de la Madre y el Niño, planificación y programación PAN.	6
D y C	Meta 39 y 45 Ampliación y fortalecimiento del Padrón Nominal distrital de niñas y niños menores de 6 años homologado y actualizado.	6
D	Meta 40. Funcionamiento del Área Técnica Municipal para la gestión de los servicios de agua y saneamiento y recolección de información.	2
D y C	Meta 41 y 47 Ejecución en el 2015 de al menos el 70% de los recursos programados en los Programas Presupuestales: 0046; 0047; 0061; y 0083, (meta 20 del PI 2014).	9
D y C	Meta N° 43 Atención de calidad en la Defensoría Municipal del Niño y del	6



	Adolescente – DEMUNA	
C	Meta N° 46 Capacitación y acceso para el registro de las obras en ejecución en el Sistema de Información de Obras Públicas – INFObras	7

Fuente: Elaboración Propia.

En todas las metas se observa que al menos uno de las municipalidades no ha cumplido, queríamos saber el grado de dificultad del cumplimiento de cada una de las metas y revezamos los instructivos de cada uno y nos dimos cuenta que aquellas metas que requirieron de un trabajo constante y de mayor coordinación en el tiempo, hay mayor incumplimiento por parte de las municipalidades. El trabajo que se hace con los centros de vigilancia comunal, el registro del padrón nominal de menores que se trabajan de manera constante con en coordinación con el sector Salud se puede determinar con precisión que 6 municipalidades de 13 no lo hicieron. Otra meta que exigía bastante tramites es la que tenía que ver con la DEMUNA que consistía en acreditarse debidamente ante el MIDIS para ello tenían que seguir una serie de requisitos, hay 6 municipalidades que no lo hicieron por lo tanto no darán buenos servicios a la población. También observamos que en la ejecución presupuestal hay 9 distritos que no cumplieron con ejecutar su presupuesto de inversiones en al menos 70% y por ultimo 7 municipalidades no registraron información el portal de la contraloría INFO- Obras por lo tanto la ciudadanía se perjudica con menos transparencia y acceso a la información pública, asimismo dificulta a la contraloría ejecutar labores de control mediante la información registrada.

Hay que resaltar también que en el 2018 la Meta 37. Implementar la Disposición Final Segura de Residuos Sólidos recolectados por el servicio municipal de limpieza pública, en nuestra opinión y contrastada con la opinión del coordinador del plan de incentivos de la Municipalidad Provincial de Patatz exigió un trabajo

técnico bastante especializado puesto que se tuvo que elaborar un estudio el Plan Integral de Residuos Sólidos (PIGARS) que a su vez exigía un equipo multidisciplinario y una serie de permisos de parte de la autoridad del agua, salud y cultura para la adecuada ubicación de los terrenos de tratamiento de los residuos de allí también la importancia del factor político como un condicionante para el cumplimiento de las metas del plan de incentivos por lo que no es de extrañar el resultado obtenido respecto a este factor que alcanzó 151 puntos de 260 esperados, ubicándose en Nivel MEDIO y con 58% de porcentaje, siendo por lo tanto política un factor POSITIVO, en consecuencia SI es un factor que condiciona el cumplimiento de metas del Plan de Incentivo Municipal en las municipalidades de la provincia de Pataz. En segundo lugar, en el indicador número 13. Las normas y políticas contribuyen al cumplimiento de la Ley y reglamentos, alcanzó 34 puntos de 52 esperados, con un porcentaje de 65%, siendo POSITIVO, lo que significa importancia del factor política como condicionante.

Nosotros consideramos que se debe mejorar la gestión administrativa desde la etapa de planeación, organización, dirección y control sobre todo con respecto a la gestión del recurso humano ya que la volatilidad del mismo, es una realidad que aquí en las municipalidades de la provincia los cargos son muy pasajeros hay poco personal estable sobre todo en los distritos que cambian hasta el 100% de su personal profesional en cada gestión o cuando se le antoje al alcalde, eso contribuye al incumplimiento de las metas porque genera un hueco en proceso y esto se puede contrastar con el resultado obtenido respecto de la gestión administrativa que alcanzó el más bajo puntaje con 128 puntos de 260 esperados, ubicándose en Nivel MEDIO y con 49% de porcentaje, siendo por lo tanto gestión administrativa un factor POSITIVO, en consecuencia SI es un factor que condiciona el cumplimiento de metas del Plan de Incentivo Municipal en las municipalidades de la provincia de Pataz. En segundo lugar, en el indicador número 18. Analizan la capacidad directiva (proceso administrativo) de la institución, alcanzó 30 puntos de 52 esperados, con un porcentaje de 58%, siendo POSITIVO, significa un manejo administrativo medio.



La falta de planificación direccionamiento y control (gestión administrativa) después de la decisión política es el segundo gran problema que condiciona el cumplimiento de las metas del plan de incentivos en los periodos 2017 y 2018, porque el cumplimiento de metas es una labor permanente de al menos una persona quien estará dirigiendo todo el accionar de las diferentes áreas involucradas, entrevistamos al Coordinador del PI de la Municipalidad Provincial de Pataz y nos manifestó que en la Institución todo el mundo tienen sus funciones diarias propias de su función pero que aparte tenían que cumplir con actividades referentes al PI, pero con un direccionamiento de un consultor externo, es decir tienen una persona exclusivamente para que planifique organice dirija y controle las actividades referentes al cumplimiento de las metas de PI y que su trabajo es crucial para cumplir los requisitos cronogramas exigidos para tener la aprobación en cada una de las metas del PI.

El análisis documental nos permitió obtener información sobre las 13 municipalidades que conforman la provincia de Pataz las metas que cumplir en el marco del plan de Incentivos Municipales, de las cuales 11 distritos tuvieron problemas para cumplir al menos una de las 12 o 13 metas dependiendo si son municipalidades tipo D o C respectivamente en los años 2017 y 2018, trayendo consigo dos claras consecuencias de inmediato impacto a la ciudadanía en general y a la administración Municipal. La consecuencia directa es que las Municipalidades que no cumplen no reciben transferencias asignadas para ellas por su cumplimiento para ser más específicos en el año 2018 se dejó de percibir a nivel provincial S/ 1,165,022.00 (UN MILLÓN CIENTO SESENTA CINCO MIL, VEINTIDÓS Y 00/100 SOLES) en lo que se conoce al cierre de la presente investigación en el 2018 por las metas cumplidas al primer semestre se transfirieron a los municipios de la provincia de Pataz S/ 3,019,477.00 que equivale al 36% de lo asignado para el año lo normal sería un 50%. La segunda consecuencia negativa que causa el no cumplir con las metas del PI que tienen que ver específicamente con mejorar y ampliar servicios a la población, así como mejorar la eficiencia de la administración municipal, es la ineficiencia de la gestión y los malos servicios a los ciudadanos.



El primer motivo por el que las municipalidades no cumplen con las metas del plan de incentivos municipales en los años 2017 y 2018 es por la falta de decisión política de los alcaldes debido a que en su mayoría cree que los beneficios son solo económicos y que no son interesantes para muchas autoridades gastar esfuerzos y recursos en su cumplimiento.

Los funcionarios profesionales de las municipalidades de la Provincia de Pataz son cambiados con bastante frecuencia, eso interrumpe el ciclo de actividades para el cumplimiento de metas del PI pues esto sumado a la falta de importancia por este tema de alcaldes y funcionarios de paso facilita el incumplimiento.

Con respecto al conocimiento en materia del Plan de incentivos municipales, no es problema debido a que se evidencio que los funcionarios conocen del plan de incentivos saben que tienen metas que cumplir y que hay un beneficio económico para la gestión municipal, además se encontró que los funcionarios son capacitados de manera regular

La falta de planificación organización y control de las actividades para el cumplimiento de las metas del plan de incentivos si contribuyen al incumplimiento de las municipalidades y se derivan de la discontinuidad de los profesionales, la falta de interés de la máxima autoridad edil. Esto sumado a que 8 de 13 municipalidades llevan su administración principal en oficinas de enlace en la ciudad de Trujillo donde tienen poco contacto con la realidad de su distrito



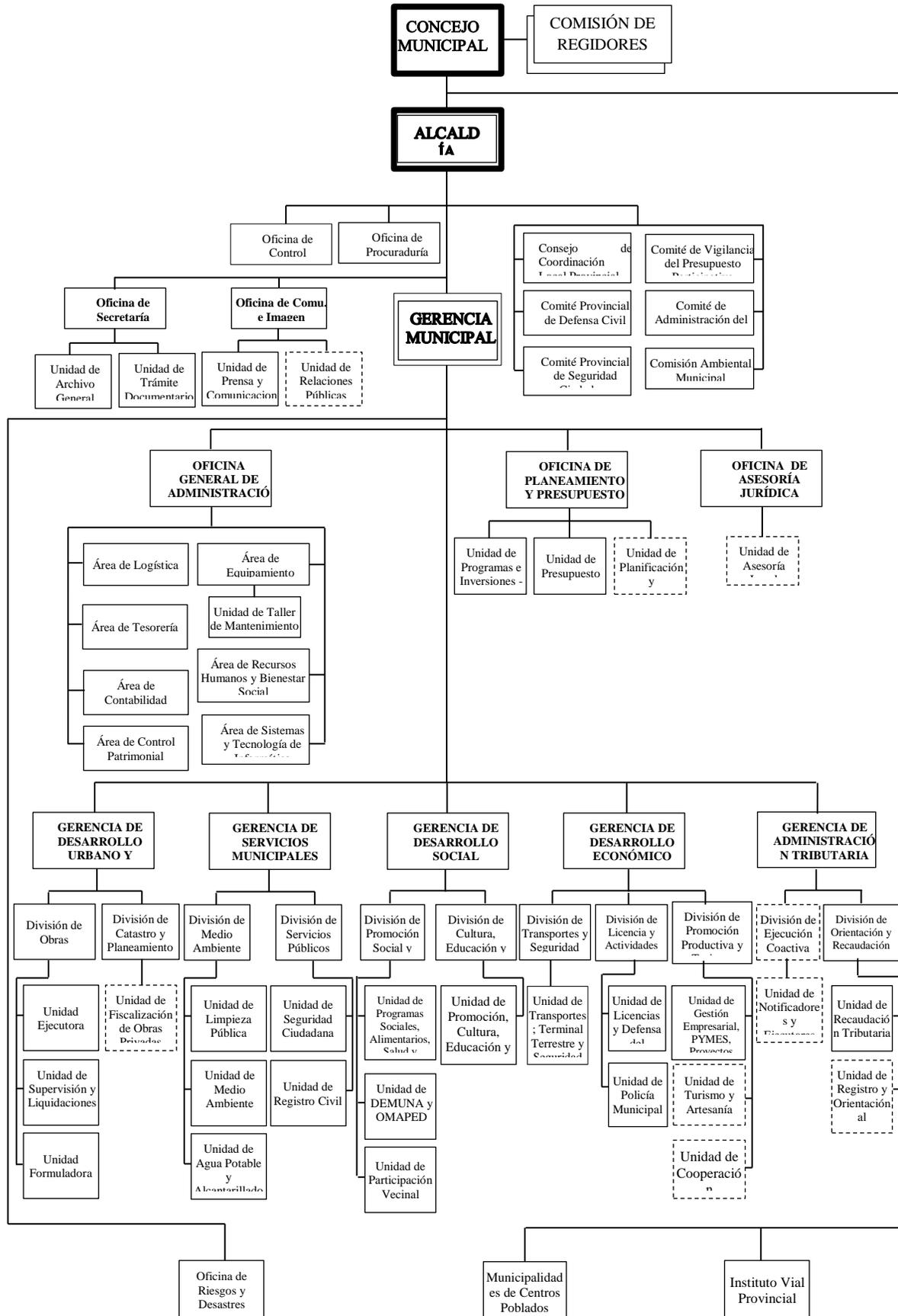
CONCLUSIONES

1. Se identificó las limitaciones que repercuten en el cumplimiento de las metas del Presupuesto, lo cual genera deficiencia en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Pataz.
2. Se analizó, que el Presupuesto Inicial es insuficiente, lo que permite una repercusión en la Gestión Administrativa Municipal de la Provincial de Pataz.
3. Se concluyó, transferir responsabilidades de los recursos presupuestales a las Municipalidades de los distritos de la Provincia e Pataz.
4. Se determinó, que no existe un adecuado ambiente de control presupuestal, las autoridades municipales, carecen de una adecuada capacitación de las Normas del sistema de presupuesto Institucional.



ANEXOS

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ





ANEXO 1

CUESTIONARIO LIMITACIÓN DE METAS EN EL PRESUPUESTO Y SU REPERCUSIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ

Edad: _____

Sexo: Masculino

Femenino

Nivel: _____

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para establecer las limitaciones de metas en el presupuesto y su repercusión en la gestión administrativa en la Provincia de Pataz ejercicio 2017

Se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este determinaran los factores limitantes del cumplimiento de metas del Presupuesto Inicial Modificado (PIM)

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 20 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (X) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su institución o provincia.

- Si no ocurre, marca la alternativa **NUNCA (1)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (2)**
- Si ocurre muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (3)**
- Si ocurre continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (4)**



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTUAL.

OCEANO CENTRUM 82013) Contabilidad de Gestión Presupuestaria y de costo.

CPC. Apaza Meza M. (2011) Estados Financieros.

CPC. Flores Soria, J (2013) Contabilidad para la Gerencia.

Centro Peruano de Investigación y Desarrollo de Proyectos (2008), Manual de Presupuesto Público.

Centro Interamericano de Asesoría Técnica (2012), Manual Técnico Operativo de Presupuesto.

TESIS.

CPC. Bailon Valderrama, M. Control Interno en el Área de Almacén y su Incidencia en la Gestión Económica y Financiera en la Municipalidad Provincial de Trujillo 2017.

Azaña P. (2015). Factores que favorecen o limitan la implementación del Plan de Incentivos Municipales para la reducción de la Desnutrición Crónica Infantil en el Distrito de Masisea de Ucayali. Bases para propuesta de estrategias Lima Perú

Carly A., A. (03 de 2011). Sistema de Recaudacion Tributaria en Materia de Impuesto sobre Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicio e Índole Similar (Caso: Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Colón del Estado Zulia). Recuperado el 27 de 10 de 2014, de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Alberto%20S.%20Carly/Tesis%20de%20Grado%20Autor%20Alberto%20Carly.pdf>

Delgado Tuesta, I. (2013). Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú. Recuperado el 27 de 10 de 2014, http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5208/DELGADO_TUESTA_INDER_GLEY_AVANCES.pdf?sequence=1

Maldonado Vilela, J. (2011). El Presupuesto Participativo por Resultados llevado a cabo por la Municipalidad Distrital de Moche para el año fiscal 2011- Seguimiento y Evaluación. Trujillo - Perú: Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo.

Osorio, M. (2003). Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales. Lima, Perú.

Prieto Hormaza, M. (2012). Influencia de la Gestión del Presupuesto por Resultados en la Calidad del gasto en las Municipalidades del Perú (2006-2010) Caso: Lima, Junín y Ancash. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/586/3/prieto_mi.pdf

Rodríguez, R. (2015). La implementación del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal entre el 2010 y 2013 en el caso de la municipalidad de San Martín de Porres Lima – Perú.

Ulloa Román, K. (2009). Técnicas y Herramientas para la Gestión del Abastecimiento. Recuperado el 27 de 03 de 2017, De http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/187/ULLOA_KAREM_TECNICAS_HERRAMIENTAS_GESTION_ABASTECIMIENTO.pdf.

Vilca Alfaro, A. (2011). Impacto Económico de un Programa de Capacitación en el Ciclo Externo del Manejo de los Residuos Sólidos en el Hospital Belén de Trujillo 2010-2011. Trujillo - Perú: Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo.



El Ministerio de Economía y Finanzas (01 de Setiembre del 2016), *Presupuesto Público*, recuperado de:

NORMAS Y LEYES.

Ley N° 27972, Ley orgánica de municipalidades.

Ley N° 29332, Ley que crea el plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Decreto Supremo N° 033-2015-EF “aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal del año 2015”.

Decreto Supremo N° 249-2015-EF “Modifican los anexos N° 02 y 03 de los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal del año 2015”

Decreto Supremo N° 400-2015-EF Aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2016.

Ley 30281 ley de presupuesto del sector público para el año 2015.

Ley 30372 ley de presupuesto del sector público para el año 2016.

RESOLUCIONES.

Resolución Ministerial N° 080-2015-EF/50 Aprueban montos máximos de recursos que corresponden a cada una de las Municipalidades que cumplan con el 100% de las metas evaluadas en el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal en el Año 2015.



Resolución Ministerial N° 074-2016-EF/50. Aprueban montos máximos de recursos que corresponden a cada una de las municipalidades que cumplan todas las metas evaluadas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en el año 2016.

Resolución Directoral 019-2015-EF/50.01. Aprobar los resultados de la evaluación del cumplimiento de las metas del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal correspondientes al 31 de julio de 2015, conforme al numeral 8.3 del artículo 8 de los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del referido Plan, aprobados por Decreto Supremo N° 033-2015-EF, y de acuerdo al Anexo "Cumplimiento de las metas del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal correspondientes al 31 de julio del año 2015" que forma parte integrante de la presente Resolución Directoral.

Resolución Directoral 022-2015-EF50.01. Aprueban resultados complementarios a la evaluación del cumplimiento de metas al 31 de julio de 2015 y el Ranking de cumplimiento de metas.

Resolución Directoral 007-2016-EF/50.01 Aprueban resultados de evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del año 2015.

Resolución Directoral N° 011-2016-EF/50.01 Modifican anexo de la R.D. N° 007-2016-EF/50.01, incorporando resultados complementarios a la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre de 2015.

Resolución Directoral N° 022-2016-EF/50.01 Aprueban resultados de evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de julio del año 2016.

Decreto Supremo N° 320-2015-EF Autorizan transferencia de partidas en el presupuesto del sector público para el año fiscal 2015 a favor de gobiernos



locales en el marco del plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal.

Decreto Supremo N° 104-2016-EF Autorizan Transferencia de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016 a favor de Gobiernos Locales en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Decreto Supremo N° 322-2016-EF Autorizan Transfer DURACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

Duración del proyecto es de cuatro (04) meses.

Encía de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016 a favor de Gobiernos Locales en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.