



Universidad  
Continental

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Factores que influyen en la eficiencia presupuestal  
en las Municipalidades Distritales de la Provincia  
de Tacna, periodo: 2012-2014**

**Angelica Maria Alarcon Miranda**

Arequipa, 2018

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**Asesor**

Mg. José Alberto Castro Quiroz

## **Dedicatoria**

A Dios

Por darme la vida y permitirnos culminar nuestros estudios con éxito, por darnos la fuerza necesaria para sobreponernos ante cualquier adversidad.

A mis padres por su apoyo incondicional

## **Agradecimiento**

A Dios, mi fuente de vida y verdad, mi guía permanente y espiritual, por estar conmigo en cada paso que doy.

En este propósito, no se puede dejar de mencionar a nuestros académicos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental, y de manera muy especial al Doctor José Castro Quiroz, quien permanentemente me estuvo alentando, resolviendo mis dudas y monitoreando mi investigación.

Asimismo, en relación a las instituciones, es para nosotros un honor aprovechar estas líneas, para testimoniar mi agradecimiento a las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, quien, a pesar de sus múltiples ocupaciones, supo brindarme un tiempo para escuchar y mostrar así su interés por el trabajo, brindándonos su apoyo para la concretización de este trabajo, y comprometiendo a todos los funcionarios de las municipalidades para que me apoyaran en el llenado de la encuesta.

Finalmente, no se puede dejar de agradecer el entusiasmo y aliento que me brindó mi familia.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Ilustraciones.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	15
1.1 Formulación del Problema y Justificación de Estudio.....	15
1.1.1 Formulación del Problema .....	15
1.1.2 Definición del Problema .....	17
A. Problema Principal.....	18
B. Problemas Secundarios.....	18
1.1.3 Justificación del Estudio.....	19
A. Justificación Teórica .....	19
B. Justificación Práctica .....	20
C. Justificación Metodológica.....	20
D. Justificación Económica.....	20
E. Justificación Social .....	20
1.1.4 Importancia de la Investigación.....	21
1.2 Antecedentes Relacionados al Tema .....	21
1.2.1 A Nivel Internacional .....	21
1.2.2 A Nivel Nacional.....	23
1.2.3 A Nivel Local .....	27
1.3 Objetivos de la Investigación: .....	29
1.3.1 Objetivo General .....	29
1.3.2 Objetivo Específicos.....	29
1.4 Limitaciones del Estudio .....	29

1.4.1	Limitaciones Teóricas.....	29
1.4.2	Limitaciones Temporales .....	30
1.4.3	Limitaciones en cuanto a Recursos Financieros .....	30
Capítulo II Marco Teórico .....		31
1.5	Bases Teóricas .....	31
1.5.1	Gobiernos Locales .....	31
1.5.2	Principales Sistemas Administrativos Públicos Sistema Nacional de Presupuesto: .....	31
1.5.3	Definición del Sistema de Presupuesto.....	32
1.5.4	Definición de Objetivos.....	32
1.5.5	Fases del Proceso Presupuestario Público.....	33
1.5.6	La Eficiencia en la Ejecución de los Fondos Públicos.....	34
	A. Eficiencia de Farrell .....	35
	B. Eficiencia u Óptimo de Pareto .....	38
1.6	Marco Conceptual.....	40
1.6.1	Definición de Conceptos y Términos Utilizados .....	40
	A. Eficiencia .....	40
	B. Eficacia .....	43
	C. Presupuesto Público .....	43
	D. Municipalidades o Gobiernos Locales .....	49
1.7	Variables:.....	50
1.7.1	Variable Independiente (X) : “Factores” .....	50
	A. Definición:.....	50
1.7.2	Variable Dependiente: Y - “Eficiencia Presupuestal”.....	52
1.8	Hipótesis de la Investigación .....	55
1.8.1	Hipótesis General.....	55
1.8.2	Hipótesis Específicas .....	55
Capítulo III Metodología .....		56
2.1	Diseño de la Investigación .....	56
2.2	Tipo de Investigación .....	56
2.3	Población y Muestra .....	56
2.3.1	Población .....	56
2.3.2	Muestra .....	57

2.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	57
2.4.1	Técnicas.....	57
2.4.2	Instrumentos .....	57
	A. Observación Documental: Variable 2 "Eficiencia Presupuestal" .....	59
Capítulo IV Resultados.....		62
2.5	Resultados y Discusión.....	62
2.5.1	Del análisis de la programación del presupuesto anual (PIA) y su incidencia en la eficiencia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. ....	62
2.5.2	Analizar la ejecución presupuestal y eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. ....	83
2.5.3	Analizar la evaluación del presupuesto institucional y su incidencia en la eficiencia del gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna. ....	96
2.5.4	Contrastación de hipótesis .....	117
	A. Hipótesis Especifica N° 01 .....	117
	B. Hipótesis Especifica N° 02.....	118
	C. Hipótesis Especifica N° 03.....	118
Conclusiones.....		120
Recomendaciones.....		124
Referencias Bibliográfica.....		125
Anexo A.....		131
Anexo B.....		133
Anexo C .....		136
Anexo D .....		143
Anexo E.....		156

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Métodos de evaluación de la eficiencia económica</i> .....	37
Tabla 2 <i>Operacionalización de Variables</i> .....	54
Tabla 3 <i>Cuestionario: Variable 1: "Factores que Intervienen en la Ejecución del Gasto Público"</i> .....	58
Tabla 4 <i>Indicador de evaluación presupuestaria</i> .....	60
Tabla 5 <i>Rangos de Calificación</i> .....	60
Tabla 6 <i>Programación del Presupuesto de Apertura (PIA), Ejercicio 2012</i> . ....	63
Tabla 7 <i>Programación del Presupuesto de Apertura (PIA) Ejercicio 2013</i> .....	70
Tabla 8 <i>Programación del presupuesto de apertura (PIA). Ejercicio 2014</i> . ....	77
Tabla 9 <i>Ejecución Presupuestal de las Municipalidades, periodo 2012</i> . ....	84
Tabla 10 <i>Ejecución Presupuestal de las Municipalidades, periodo 2013</i> . ....	88
Tabla 11 <i>Ejecución Presupuestal de las Municipalidades, periodo 2014</i> . ....	92
Tabla 12 <i>Rangos de Calificación</i> .....	96
Tabla 13 <i>Evaluación de la Ejecución Presupuestal, Periodo 2012</i> .....	97
Tabla 14 <i>Evaluación de la Ejecución Presupuestal, Periodo 2013</i> .....	103
Tabla 15 <i>Evaluación de la Ejecución Presupuestal, Periodo 2014</i> .....	110
Tabla 16 <i>Indicador de eficiencia de gastos (IEG)</i> .....	116
Tabla 17 <i>Rangos de Calificación</i> .....	116

## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1.</i> Frontera de la eficiencia de producción (FPP). .....	36
--	----

## Resumen

El presente trabajo de investigación, enfocado en las nueve municipalidades distritales de la provincia de Tacna, los mismos que han tenido entre los años 2012 al 2014 un presupuesto significativo, equivalente a 424,9 millones de soles. Sin embargo; sus niveles de ejecución presupuestal en promedio para ese mismo período solo ascendieron a 69 %.

La premisa de esta investigación era asumir que el nivel de eficiencia podría ser explicada en las fases de programación, formulación, ejecución, control y evaluación presupuestal, determinándose a través del registro de los datos históricos y de la percepción de los funcionarios de las áreas de presupuestos de estas entidades.

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva – Transversal, en relación al diseño fue de tipo “ex post facto” que estuvo estructurada en torno a evaluar los niveles de ejecución de gasto. Para el análisis estadístico de los datos se utilizó la prueba de Chi cuadrado de Pearson con un nivel de confianza del 95 %.

Los resultados evidenciaron que los factores programación presupuestaria, asignación de recursos financieros, control de la ejecución presupuestal y la evaluación de la ejecución del presupuesto inciden significativamente en el gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.

**Palabras clave:** Eficiencia presupuestal, crédito presupuestario, programación y formulación del presupuesto, aprobación y ejecución presupuestal, control y evaluación presupuestal.

## **Abstract**

This research work, focused on the nine district municipalities of the province of Tacna, which have had between 2012 and 2014 a significant budget, equivalent to 424,9 million soles. Nevertheless; their average budget execution levels for the same period only amounted to 69 %.

The premise of this research was to assume that the level of efficiency could be explained in the phases of programming, formulation, execution, control and budgetary evaluation, determined through the recording of historical data and the perception of officials in the areas of budgets of these entities.

The type of descriptive research was used - Transversal, in relation to the design was of the "ex post facto" type that was structured around evaluating the levels of expenditure execution. For the statistical analysis of the data, the Pearson Chi-square test was used with a confidence level of 95 %.

The results showed that the budgetary programming factors, allocation of financial resources, control of the budget execution and the evaluation of the execution of the budget have a significant impact on public spending in the district municipalities of the province of Tacna, period: 2012-2014.

**Key words:** Budget efficiency, budget credit, programming and budget formulation, budget approval and execution, budgetary control and evaluation.

## Introducción

El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del estado y manera particular para una Municipalidad Distrital; sin embargo, los documentos más importantes, que se encuentran establecidos en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y deben ser formulados por todas las Entidades del Estado, inclusive por las Municipalidades distritales, por lo tanto, los principales documentos que establecerán la ruta o el Norte que debe seguir de una Municipalidad Distrital es el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), en los cuales se encontrarán establecidos los objetivos generales y específicos, actividades y metas; por lo tanto, el proceso presupuestario se encuentra alineado a los ejes estratégicos, en razón que en función al “techo presupuestario”, las áreas usuarias determinaran los requerimientos (bienes, servicios y obras) que les permitirá cumplir con el objetivo en los tres niveles de gobierno en un determinado año fiscal.

En el Perú, hasta antes del año 2007 se venía trabajando con un presupuesto tradicional que no vinculaba la adquisición de bienes y servicios con el logro de objetivos propuestos y estos no se ajustaban a las necesidades reales de la población, ello en razón a que el trabajo realizado se hacía en gabinete y con un enfoque de oferta y no de demanda, por tanto, no permitía solucionar un problema identificado y consecuentemente no se contribuía a mejorar la calidad de vida de la población. Es a partir del 2007, que el Estado con el afán de revertir esta situación, viene implementando la Reforma en el Sistema Nacional de Presupuesto a través de la estrategia Presupuesto por Resultados (PpR) que vincula la distribución de recursos a productos y resultados cuantificables susceptibles de ser medidos, con el objetivo de asegurar que la sociedad obtenga los bienes y servicios que demandan conforme a sus requerimientos, a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida, situación que como habíamos señalado líneas arriba, no se daba hasta antes de la dación de la Ley. Para ello el Gobierno Nacional a través de los diversos sectores ha venido diseñando e incorporando a través de los años,

programas presupuestales los mismos que han venido perfeccionándose conforme a la experiencia ganada. En esta misma ruta, desde el año 2012 se viene dando empuje a la programación multianual del gasto público (03 años) en un esfuerzo por tratar de articular la parte técnica con la toma de decisiones respecto a las prioridades que la entidad pública prevé ejecutar para el logro de resultados esperados en favor de la sociedad.

Si bien es cierto, a nivel nacional se ha logrado un avance significativo en la reforma presupuestaria y se vienen consolidando y afianzando las bases para la adecuada implementación del presupuesto por resultados, sin embargo el grado de coordinación entre los 03 niveles de gobierno es aún incipiente que no permite articular el presupuesto al Presupuesto por Resultados - PpR y a los objetivos nacionales, regionales y locales, a ello se suman las restricciones presupuestales que limitan la programación del gasto direccionado a programas presupuestales.

Existen diversos estudios y análisis que concluyen que el presupuesto, tal como se realiza en la actualidad, no consigue consolidarse en un instrumento de gestión que promueva una provisión adecuada de los bienes públicos y el logro de efectos positivos y permanentes a favor de la población a la que sirve en forma permanente, por lo tanto el presupuesto público, es una herramienta importante para que el estado cumpla su función esencial de dotar de servicios a la población, a través de los diferentes municipios.

Se determina que existe una incipiente articulación del gasto público en la programación y formulación del Presupuesto Institucional de Apertura, lo que no permite identificar con claridad los productos a entregar con la consecuente obtención de resultados en beneficio de la población, a ello se suma el hecho de la asignación de recursos financieros no se compatibiliza con el presupuesto aprobado debido a la variaciones macroeconómicas multianuales, las reglas fiscales contenidas en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.

El otro problema es la falta de control de la ejecución presupuestal no guardando relación con el principio de equilibrio presupuestario entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto.

Sin embargo, al existir lineamientos emitidas por la dirección general de presupuesto público referente a la evaluación del presupuesto institucional, siendo

su finalidad a) apreciar el desempeño en la gestión presupuestaria Institucional correspondiente a un año fiscal. b) Efectuar el seguimiento del gasto público y de las prioridades asignadas por las entidades responsables de la programación, formulación y ejecución de los presupuestos institucionales correspondiente a un año fiscal, las entidades de los tres niveles de gobierno nacional, regional y local no ejercen a plenitud y solo realizan la presentación por un simple trámite.

La autora.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1 Formulación del Problema y Justificación de Estudio**

##### **1.1.1 Formulación del Problema**

La necesidad de racionalizar y mejorar la calidad del gasto público ha generado la sofisticación de las técnicas de elaboración de presupuestos públicos en el mundo occidental. Las metodologías presupuestales han evolucionado desde el clásico presupuesto tradicional, a técnicas de presupuesto por objetivos que facilitan un soporte más adecuado para la planificación de las actuaciones públicas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

En las entidades del estado en general es una constante la reducida ejecución presupuestal del gasto público, entendida como la capacidad del Estado para proveer bienes y servicios con estándares adecuados, es una característica de la administración pública en Perú y en muchos países de la región. En Perú, durante los últimos años se logró canalizar mayores recursos a la educación pública, pero las evaluaciones internacionales y nacionales revelan que ni el 10 % de los estudiantes alcanzan resultados satisfactorios. El caso de los servicios de salud es menos crítico y se han presentado avances en algunos indicadores, pero existen profundas inequidades en la distribución del gasto.

La Gestión Municipal según lo señalado por (Suller, 2008) implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los Instrumentos de Gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión,

desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras.

Asimismo se identifica que las municipalidades distritales de la provincia de Tacna tienen problemas en la definición de objetivos y metas, no recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente, por otra parte no se asegura el alineamiento entre las políticas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, así como los planes de desarrollo concertado (PDC) los objetivos estratégicos no guardan relación con el diagnóstico de las condiciones de vida de la población, los Planes estratégicos Institucionales (PEI) no establecen claramente la misión de las entidades, objetivos institucionales y los programas no responden a los objetivos que permitan conseguir cambios en el bienestar de las personas, planes operativos institucionales (POI), herramienta que sirve para identificación de objetivos institucionales considerados en el PEI y PDC orientando la asignación de recursos municipales a la ejecución de actividades y proyectos, tampoco existe la vinculación de estos con los documentos de gestión y los programas presupuestales. Estos instrumentos son de vital importancia para articular con el proceso presupuestario (PROGRAMACION, FORMULACION, EJECUCION Y EVALUACION).

Cabe enfatizar lo señalado (DIRECTIVA N 001-2017-EF/50,01) que la programación y formulación de la gestión presupuestal en el sector público de las Municipalidades Distritales se deberían determinar atención a los requerimientos de la áreas usuarias de bienes, servicios y obras, sobre la base de actividades y/o tareas previstas en el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI), posteriormente ajustarse a los créditos presupuestarios disponibles para el año fiscal determinado,

### **1.1.2 Definición del Problema**

Los municipios distritales con personería jurídica con derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines y objetivos por la cual ha sido creada, el problema se manifiesta en que no se efectúa de manera eficiente la ejecución presupuestal, dentro del marco de su competencia y funciones específicas, por lo que refleja algunas carencias con respecto al presupuesto de ingresos y gastos no cumpliéndose con lo programado, todo esto afecta al logro de sus objetivos y metas planificadas.

Cabe citar que desde la dación de la Ley N° 28056 (Ley Marco del Presupuesto Participativo) el 15 de julio del 2003, el Estado ha promovido la participación de la Sociedad Civil organizada en el proceso de asignación y vigilancia de los recursos públicos; involucrando en su accionar evidentemente a los gobiernos locales.

En nuestro país con la creación de CEPLAN mediante el (Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1088). Se normo y regulo el proceso de planificación como instrumento técnico de gobierno y de gestión para el desarrollo armónico sostenido del país y fortalecimiento de la gobernabilidad democrática del país. En el marco del estado constitucional de derecho, dándose un paso trascendental en la elaboración del Plan de Desarrollo Nacional denominado: “Plan Bicentenario” y a través de sus objetivos estratégicos e indicadores, las entidades públicas tienen que alinear sus políticas, para lograr un desarrollo armónico y homogéneo.

La PLANIFICACION define los ejes sobre los que se asentara el proyecto futuro, entre estos los elementos sobre los que se basa el crecimiento sostenible del país que también es clave para la financiación de las políticas redistributivas, por otro lado, la PRESUPUESTACION porque hace operativos los objetivos y la meta del plan y debe garantizar la eficiencia y eficacia en el uso de los

recursos que es condición necesaria para alcanzar el óptimo en la cohesión social.

Para lograr un uso adecuado de los cada vez más limitados recursos disponibles. La eficiencia en la gestión municipal según (Villar, 2008) comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas.

La importancia del presupuesto público como herramienta esencial para lograr elevar la calidad de vida de la población, no cumple si es gestionado sin criterio de eficiencia y eficacia; frente a esta situación es necesario identificar los factores que inciden en la ejecución presupuestal de gastos público de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.

#### **A. Problema Principal**

¿Cuáles son los factores que influyen en la eficiencia del presupuesto en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014?

#### **B. Problemas Secundarios**

- ¿En qué medida la programación del presupuesto institucional de apertura (PIA) incide en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014?
- ¿De qué manera la ejecución presupuestal ha incidido en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014?
- ¿En qué medida la evaluación presupuestaria contribuye en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014?

### **1.1.3 Justificación del Estudio**

Esta Investigación se justifica, en la importancia que representa para las municipalidades distritales de la provincia de Tacna; el determinar los factores que influyen en los resultados presupuestales de manera eficiente.

Adicionalmente las implicancias que esto genera en la búsqueda de implementar acciones que lo mitiguen.

#### **A. Justificación Teórica**

El sistema presupuestario contempla un conjunto de reglas y regulaciones que guían el proceso presupuestario, de todas las entidades y organismos del sector público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad.

Saber la relación que existen entre ambas variables con la metodología utilizada para llegar a determinar el objetivo general de este estudio y conocer características especiales que la población en estudio llegará a mostrar durante la investigación. El presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado, que permite a las entidades lograr los objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional. 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 que refleja los ingresos que financian dichos gastos. Por lo tanto, es necesario investigar los factores que indican en la eficiencia presupuestal por lo que la investigación representa un aporte importante en cuanto va a proporcionar

## **B. Justificación Práctica**

Los resultados de la investigación permitirán determinar los factores que influyen en la eficiencia presupuestal, brindando información acerca del grado o nivel de influencia existente, así como, las características propias del nivel de eficiencia de la gestión municipal de los distritos de la provincia de Tacna, además permitirá mejorar su desempeño y, consecuentemente, optimizar la toma de decisiones, teniendo en cuenta que la evaluación presupuestaria va ayudar a cualquier entidad pública alcanzar logros en su eficiencia prevenir pérdida de recursos, asegurar la elaboración de informes del gasto presupuestal confiables.

## **C. Justificación Metodológica**

En la presente investigación se partió de la problemática existente, llegando al entendimiento que es inadecuada la aplicación de principios, normas, procedimientos, técnicas y prácticas de ejecución presupuestaria; y en la evaluación de la solución a dicha problemática nos basamos en los resultados obtenidos en el marco teórico; así como en las entrevistas y encuestas que se aplicaron a la muestra establecida determinada.

## **D. Justificación Económica**

Se considera a la gestión presupuestaria como una herramienta fundamental para el eficaz manejo de las finanzas públicas, especialmente en los municipios el cual va a permitir obtener información precisa, veraz y oportuna con la finalidad de tomar decisiones adecuadas.

## **E. Justificación Social**

La articulación de competencias a nivel distrital, provincial y regional participando de manera consensuada e integrada, orientada al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, en función de las prioridades de gobierno y

sujetas a la disponibilidad de créditos presupuestarios aprobados por el gobierno nacional, promoviendo el desarrollo económico local.

#### **1.1.4 Importancia de la Investigación**

Merece resaltar que el presente estudio es relevante, ya que permite brindar información que logren la optimización de la ejecución presupuestal, teniendo en cuenta la eficiencia del uso racional de los recursos materiales y financieros, además, es necesario referir que el presente estudio permitirá mejorar el proceso presupuestario y administrativo y del adecuado uso de los créditos presupuestarios disponibles.

### **1.2 Antecedentes Relacionados al Tema**

Entre los principales antecedentes vinculados a la investigación resaltamos:

#### **1.2.1 A Nivel Internacional**

En su investigación denominada: El presupuesto público en la gestión eficiente de los municipios, Gómez (2004) plantea la necesidad de realizar un cambio en el proceso del presupuesto público colombiano, de manera que permita llevar a la práctica los planes de desarrollo elaborados con la participación ciudadana, pasando de un sistema rígido donde se estimula el gasto a un sistema orientado a resultados que tenga en cuenta los objetivos definidos y el impacto social de cada partida asignada. De esta manera, los municipios colombianos, enmarcados en el proceso de descentralización que se ha venido desarrollando en el país, pueden contar con una herramienta de gestión pública que busque la eficiencia y la eficacia, dinamizando el desarrollo social mediante la optimización de costos y gastos, aumentos en la productividad y el mejoramiento de los procesos. El carácter de la investigación es básicamente descriptivo y propositivo, no indagando en mayores elementos que sustenten las ideas planteadas.

Por su parte, Guerrero & Heras (2013) al formular la tesis para la obtención del título profesional de Contador Público Auditor en la Universidad Nacional de Cuenca (Ecuador) titulado “Análisis de la Ejecución Presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia San Joaquín en el período 2012”; describe inicialmente la zona de análisis, así como el ciclo presupuestario en el gobierno autónomo descentralizado, formulando evaluación de la misma utilizando indicadores de eficiencia, eficacia y desempeño financiero. Determinan sobre esa base indicadores por cada objetivo institucional relacionando los presupuestos devengados, codificados y asignados inicialmente, definiendo en todos los casos cifras menores al 80 % tanto en eficiencia como eficacia.

Otra investigación vinculada es la formulada por **Guamán & Ruiz** (2012) presentada a la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador para la obtención del título profesional en Contabilidad y Auditoría, denominada “Evaluación de la Ejecución Financiera y Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón periodo 2011, mediante la aplicación de indicadores de gestión”. Este trabajo inicialmente analiza las condiciones de la jurisdicción evaluada, y caracteriza las condiciones y estructura del gobierno autónomo descentralizado, para posteriormente conocer las vinculaciones existentes entre los instrumentos de planificación con las herramientas de presupuesto utilizadas en la entidad. Formula en base a los datos financieros del año fiscal 2011, los indicadores de eficacia y eficiencia a nivel de cada meta presupuestaria, similar al formulado por la investigación previamente citada.

Por su parte Avellón (2015) en su tesis doctoral “La eficiencia y la productividad de las comunidades autónomas españolas en la gestión tributaria: aplicación del análisis envolvente de datos” presentada a la Universidad de Valladolid. El trabajo inicia con la identificación de los tributos que son gestionados por las comunidades autónomas, así como los organismos encargados de tal tarea; para la identificación posterior de la eficiencia utiliza el denominado Índice de Productividad

de Malmquist (definiendo un valor medio de 0,87816 para el ejercicio 2012) y posteriormente el denominado análisis envolvente de datos. Posteriormente y ya con los datos calculados procede mediante un análisis clúster a clasificar a las comunidades en razón a la eficiencia de gasto encontrada.

### **1.2.2 A Nivel Nacional**

A nivel nacional se considera el aporte planteado por las siguientes investigaciones:

Trabajo de investigación de García (2012) para optar el grado de maestro en gestión y desarrollo, denominado *"El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública. Caso defensoría del pueblo, periodo 2000-2010"*, la tesis se centra en el análisis de los sistemas de planificación y presupuesto público, tomando como caso específico a la Defensoría del Pueblo, del período de gestión 2000-2010; en el cual se analiza la problemática del sistema público actual y cómo repercute la administración de recursos hacia el logro de objetivos de una institución y consecuentemente en los objetivos nacionales. Se analiza el comportamiento de las variables de la planificación, el presupuesto público y la atención de casos presentados por la población a la Defensoría del Pueblo, según información objetiva recogida de fuentes secundarias. Así también se ha revisado los instrumentos que han permitido llevar a cabo los procesos mencionados y se ha realizado un análisis cuantitativo de una serie temporal del año 2000 al 2010 que ha permitido contar con resultados de la tesis. La información de las variables, han sido procesadas a través de una matriz de datos utilizando el programa computacional Econometric Views (Eviews), a través del cual se ha realizado un análisis estadístico de los datos, cuyos resultados demuestran que dichas variables inciden en la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Otro trabajo referido es el planteado por Ausejo & Bobadilla (2013) quien en trabajo de tesis para la obtención del grado de magister en

ciencia política y gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú; denominado “Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto por Resultados en Perú”, orientado a adopción de un presupuesto por resultados es motivada principalmente por la necesidad de aumentar la confianza de la sociedad en los gobiernos y responder a la necesidad de gestionar la escasez de recursos públicos de forma óptima, centrando la atención en los resultados que son valorados por el ciudadano, respondiendo de forma oportuna a los cambios en las prioridades y necesidades sociales, y mejorando la efectividad del gasto público.

La implantación del presupuesto por resultados es un cambio cultural que requiere tiempo, paciencia, persistencia y flexibilidad en su implementación. Los lineamientos comúnmente aceptados de buenas prácticas aplicados por la mayoría de países que han implantado este tipo de presupuestos, señalan la importancia del liderazgo institucional con mandato y visión, la importancia de la amplia participación de los sectores y la participación de otros actores adicionales, particularmente, del Congreso. De otro lado, no existe un modelo único de presupuesto basado en resultados, los modelos tienden a adecuarse a realidades específicas; sin embargo, destacan tres instrumentos claves en la orientación del presupuesto a resultados: i) contar con un conjunto de programas, ii) un sistema de seguimiento y evaluación dirigido a mejorar el desempeño y iii) un sistema de incentivos para la gestión. Estos instrumentos pueden orientar las decisiones de asignación de recursos en el proceso presupuestario, contribuir a la planificación nacional o sectorial, favorecer la gestión y prestación de servicios públicos y reforzar la rendición de cuentas. En nuestro país se están implementando progresivamente estos instrumentos. La identificación de programas presupuestales con un enfoque por resultados comprende al 48,1 % del presupuesto<sup>1</sup> y se espera que en el año 2016 comprenda al 100

%. Se está generando información de desempeño a través del seguimiento y evaluación. Se realiza el seguimiento de la ejecución financiera y de la ejecución de metas físicas de todos los programas presupuestales, asimismo, se realiza la medición de indicadores de desempeño a nivel resultado específico y/o productos de 38 programas que representan el 56,7 % del total de programas.

Ya en torno a trabajos mucho más vinculados con esta investigación, se encuentra el planteado por Tanaka (2011) para la obtención del grado de magister en Economía en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Dicho trabajo titulado: "Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud", concluye en lo siguiente: Durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad. La programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el Programa de Administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años. En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales. La regulación de la ejecución del gasto público, no contribuye a una gestión por resultados, toda vez que se orienta a los procedimientos y cumplimiento de normas y leyes, mas no a resultados tangibles en beneficio de la población con mayores necesidades. No obstante, las normas existentes al respecto, en la práctica, la sociedad civil participa en forma limitada en el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, **Prieto (2012)** en su tesis doctoral presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad de San Martín de Porres y denominada: “Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto de las municipalidades del Perú (2006-2010). Caso: Lima, Junín y Ancash”, concluye que los recursos financieros asignados por el Gobierno Central a favor de las municipalidades son insuficientes para atender todos los programas sociales y en consecuencia hay problemas de financiamiento. Durante el proceso de toma de decisiones las municipalidades apoyan la necesidad de gastar los recursos públicos, invirtiendo en mejorar las condiciones de vida de la población. Las decisiones del gasto público son asumidas por un grupo minoritario de funcionarios públicos que generalmente es el Alcalde y el Consejo Municipal. Los gastos que se realizan en los gobiernos locales del país, sobre todo en las localidades más pobres, no son considerados gastos de calidad porque no resuelven los problemas sociales. Los ‘programas sociales’ son parte de las políticas públicas de las municipalidades, si bien la intención es realizar gastos en favor de la población, la efectividad en la realización de los mismos es muy limitada puesto que no tienen el efecto esperado.

Por su lado, **Balmaceda & Vejarano (2013)** en su tesis para la obtención del título profesional de contador público en la Universidad Privada Antenor Orrego; denominado “Influencia del presupuesto público en la eficiencia de la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Trujillo en el 2012” procuraba demostrar que existe relación entre los ingresos y gastos con el presupuesto público en la Municipalidad Provincial de Trujillo. Para realizar esta investigación, el método de investigación fue un Diseño de Contrastación no experimental cuyo tipo es descriptivo transversal retrospectiva, el cual consistió en una población de tres empleados de la Municipalidad Provincial de Trujillo vigentes al 31 de diciembre del 2012 que fueron el Gerente Municipal, al Gerente de Planeación y Presupuesto y al Gerente de Administración y Finanzas que a su vez fue la muestra.

Se aplicó una entrevista a la muestra y además un análisis documental realizar la observación global de campo, cuestionario, entrevistas y fuentes escritas, llegamos a encontrar que si existe influencia entre el Presupuesto Público y la Gestión de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Como resultado de este análisis quedó claro que existe influencia entre el Presupuesto Público y la Gestión de la Municipalidad Provincial de Trujillo. A través de cada uno de los capítulos se demostró la influencia entre las variables de estudio. Se ha alcanzado en la gestión municipal un 59,16 % de efectividad debido a que el presupuesto Público cubrió el 60,56 % de los requerimientos de la municipalidad a nivel de presupuesto en el año 2012 faltando cubrir 39,44 % el presupuesto público en la gestión municipal.

### **1.2.3 A Nivel Local**

A nivel de la región Tacna, se tomaron como investigaciones referentes, las siguientes:

**Mamani (2013)** en trabajo de tesis presentado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann denominado “La ejecución presupuestal y la eficiencia del gasto público, en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2008-2010” de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna”, concluye en lo siguiente: La ejecución presupuestal que se realiza tiene una incidencia poco favorable en la eficiencia del gasto público, en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2008-2010, ya que es poco adecuada la ejecución del presupuesto(PIA-PIM), la ejecución del calendario de pagos y el control de la ejecución. Las dificultades observadas son, principalmente, las resistencias políticas y la resistencia al cambio de algunos funcionarios. Asimismo, cabe precisar que es difícil definir adecuadamente los objetivos y los resultados esperados en las organizaciones, medir sus resultados o disponer de sistemas contables, de costos y de información apropiados. Con toda la implementación de un sistema presupuestal

por resultados puede considerarse inicialmente como complemento valioso del presupuesto y de la gestión pública tradicionales. Es útil recordar que las formas presupuestarias y de gestión clásicas sólo consideran los medios con que cuenta una entidad pública en particular (presupuesto de gasto), sin tener en cuenta sus resultados. La ejecución del presupuesto Anual (PIA-PIM) tiene incidencia poco favorable en la eficiencia del gasto público, en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, debido a que la programación de compromiso anual no logra mantener frecuentemente la disciplina, prudencia y responsabilidad fiscal, así como el control de la ejecución del presupuesto. La ejecución del calendario de pagos incide desfavorablemente en la eficiencia del gasto público, en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que no se realiza un control permanente del mismo. El control de la ejecución presupuestal tiene incidencia poco favorable en la eficiencia del gasto público, en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, debido a que no se realiza con objetividad el seguimiento de la disponibilidad de los créditos presupuestarios para realizar los compromisos, con sujeción a la programación de compromiso anual por parte de la oficina de presupuesto. Existen algunas deficiencias en el cumplimiento de la normatividad presupuestal, debido a la falta de permanente capacitación del personal.

Por su parte, la tesis formulada por Arce (2015) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y denominada: “El proceso de ejecución presupuestaria y su influencia en el desempeño institucional de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2010-2012”. Esta investigación caracteriza el proceso de ejecución presupuestaria que se realiza y determina que tiene una influencia poco favorable en el desempeño institucional en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna Procedimientos de Ejecución presupuestal. Los Procedimientos de Ejecución

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

### **1.3 Objetivos de la Investigación:**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar los factores que influyen en la eficiencia presupuestal en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014

#### **1.3.2 Objetivo Específicos**

1. Analizar la programación del presupuesto anual (PIA) y su incidencia en la eficiencia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.
2. Analizar la ejecución presupuestal y eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.
3. Evaluar el presupuesto institucional y su incidencia en la eficiencia del gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014?

### **1.4 Limitaciones del Estudio**

#### **1.4.1 Limitaciones Teóricas**

No existen limitaciones teóricas ya que existe información en relación a la investigación.

#### **1.4.2 Limitaciones Temporales**

Con respecto a las limitaciones temporales, conllevó un tiempo de aproximado de 2 años el trabajo de investigación, se limitó en relación a asesoramiento el cual no fue presencial

#### **1.4.3 Limitaciones en cuanto a Recursos Financieros**

Con relación a las limitaciones en cuanto a recursos financieros, la investigación fue netamente autofinanciada por el investigador.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **1.5 Bases Teóricas**

##### **1.5.1 Gobiernos Locales**

Son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines (MEF, 2007).

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de la administración, con sujeción al ordenamiento jurídico (Ley N° 27972, 2003). Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción (Título Preliminar art. I, II y IV, 2012)

##### **1.5.2 Principales Sistemas Administrativos Públicos Sistema Nacional de Presupuesto:**

- Sistema Nacional de Contabilidad
- Sistema Nacional de Tesorería
- Sistema Nacional de Abastecimientos
- Sistema Nacional de Control
- Sistema Nacional de Planeamiento

- Sistema Nacional de Inversión Pública (Castillo, 2011).

### **1.5.3 Definición del Sistema de Presupuesto**

El Sistema de Presupuesto está conformado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización adoptada, a fin de cumplir los objetivos y metas del sector público, en orden a satisfacer las necesidades sociales; requiere para su funcionamiento, de niveles organizativos, de decisión política, unidades técnico normativas centrales y unidades periféricas responsables de su utilización (MEF, 2007)

### **1.5.4 Definición de Objetivos**

Los objetivos específicos del sistema de presupuesto son los siguientes (MEF, 2007):

- Posibilitar la instrumentación anual de los objetivos, políticas y metas definidos por las autoridades políticas de mayor nivel.
- Permitir una eficiente asignación y uso de los recursos reales y financieros que demanda el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en el presupuesto.
- Lograr un adecuado equilibrio en las diversas etapas del proceso presupuestario, entre la centralización normativa y la descentralización operativa.
- Brindar información en cada una de las etapas del proceso presupuestario, sobre las variaciones reales y financieras, a efecto de que las decisiones de los niveles superiores se adopten vinculando ambos tipos de variables.

- Contar con una estructura que posibilite alcanzar las necesarias interrelaciones entre los sistemas de administración financiera, y permita el ejercicio del control interno y externo.

### 1.5.5 Fases del Proceso Presupuestario Público

El proceso presupuestario de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, comprende las fases (Ley N° 28112, 2003):

- **Programación** En esta fase los gobiernos locales revisan sus planes estratégicos con el objetivo de alinear las acciones del presupuesto con los objetivos estratégicos institucionales - OEI, e incorporan los acuerdos del proceso de presupuesto participativo y las nuevas acciones que prevén ejecutar (MEF, 2007).
- **Formulación** En esta fase se establecen las categorías formales de la estructura funcional programática que serán utilizadas por el gobierno local, señalándose incluso el máximo nivel de desagregación de las categorías del gasto. Es decir, desde la Función hasta el Meta, pasando por las categorías presupuestales. Dado que en esta fase se cuenta con la información completa sobre disponibilidad de recursos, se realiza la asignación financiera al mayor nivel de detalle (MEF, 2007).
- **Aprobación** Comprende la formalización del presupuesto por parte de la autoridad competente, de acuerdo a lo establecido por las normas. En el caso de los gobiernos locales, la aprobación la realiza el Concejo Municipal (MEF, 2007).
- **Ejecución** La ejecución presupuestaria es realizada por las entidades a las cuales se les ha asignado el presupuesto. En esta fase se ejecutan los ingresos y los egresos, los cuales deben guardar relación con lo previsto en el presupuesto (MEF, 2007). e. Evaluación Consiste en la revisión del nivel de

cumplimiento de las acciones previstas y los resultados trazados, así como de la ejecución de los ingresos y egresos. La evaluación sirve para realizar los ajustes necesarios en la fase de programación del siguiente año fiscal (MEF, 2007).

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

### **1.5.6 La Eficiencia en la Ejecución de los Fondos Públicos**

A nivel teórico, las políticas de gasto público vinculadas a los fines del estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica-financiera y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad macrofiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientadas a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Precisar que la eficiencia es el término que nos permite calcular dicha relación, es decir, es el concepto que posibilita medir cómo utiliza el sector público los recursos o gasto que tiene asignados para cumplir con la prestación de servicios a la sociedad.

La eficiencia pública es la economía la que se ha adentrado en el análisis y evaluación del concepto, formulando un análisis que se estructura en torno a las relaciones existentes entre el producto obtenido con los factores utilizados para su obtención.

El primer acercamiento teorizante al concepto de eficiencia fue el formulado por **Koopmans (1951)** quien es comúnmente signado como el primer investigador del tema; establecía que “un proceso productivo es eficiente en base a la evaluación de sus inputs y outputs; en donde básicamente no es posible aumentar algún output o input sin reducir otro input u output”. Cabe precisar que el modelo input-output, le era precedente y atribuible a **Wassily Leontief**.

Un contemporáneo suyo, como el francés **Debreu (1951)**, propone que la definición de eficiencia de un proceso productivo puede reposar sobre la base de construir un indicador referente. Para ello, definió el “coeficiente de utilización de recursos”; el cual se estructuraba a la par sobre el uso de una ratio de distancias. Esta ratio cuantifica la proporción en que la situación obtenida en una economía se aleja de la óptima (considerando que esta condición, es la suscitada cuando es imposible aumentar la satisfacción de un individuo sin al menos disminuir a otro). **(pág. 275)**

Este coeficiente como se deduce no depende de las unidades de medida empleadas lo cual resulta siendo un elemento favorable para su operativización, pero que crea a la par la necesidad de utilizar un sistema intrínseco de precios que permita homogeneizar las magnitudes de las unidades comparadas.

Sobre la base de ambos aportes se estableció el primer acercamiento formal a la teorización de la eficiencia:

#### **A. Eficiencia de Farrell**

**Farrell, 1957** a finales de la década de los cincuenta formuló la manera más adecuada a su criterio para evaluar la eficiencia productiva, dejando de lado el tradicional uso de la productividad media. Para tal fin rechazó de plano la evaluación de la eficiencia de manera absoluta y propuso más bien “el uso de una medida relativa en la cual desechado el uso del promedio se privilegie el uso de la desviación observada como reflejo (a medida de más homogeneidad se calcule) de una mayor eficiencia productiva”. **(pág. 253)**

En su análisis tipifica la eficiencia en torno a tres:

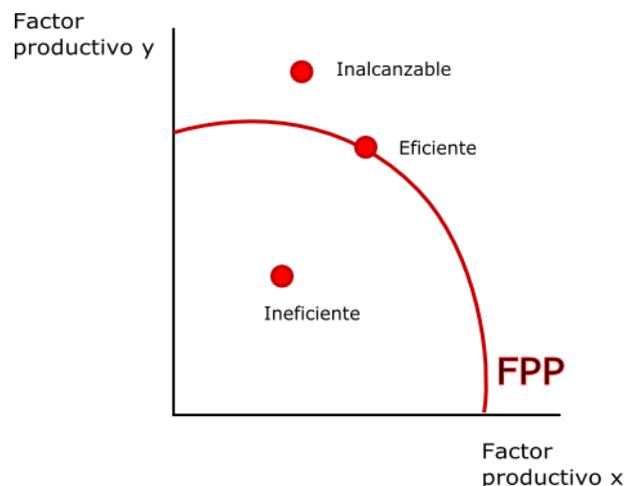
##### **(i) Eficiencia Técnica**

La eficiencia técnica o productiva se refiere a la productividad de una serie dada de inputs en una explotación o en un animal. Supone utilizar correctamente los factores de producción; es decir, dados unos

determinados recursos obtener con ellos la máxima producción posible. A partir de ello, un proceso es ineficiente si existe otra combinación de factores que permita obtener el mismo nivel de producción con un menor consumo de factores.

Sobre la base de las empresas u organizaciones que constituyen el comportamiento eficiente, pasan a integrar lo que se denomina la “frontera eficiente”. Este término alude al hecho de que no es posible ser más eficiente que las empresas situadas en dicha frontera.

**Farrell (1957)** define que “geoméricamente puede representarse en el plano  $R^2$  donde X y Y representan los insumos o inputs utilizados para producir Q; donde las combinaciones convexas infinitas de ambos que definen un mismo nivel de producción, es denominado isocuanta, y la isocuanta que representa la mayor producción posible de ser alcanzada es conocida como la “isocuanta eficiente”. A partir de ello puede definirse que las combinaciones de insumos ubicados por debajo de esta isocuanta o frontera de eficiencia de producción (FPP) identificaría a un proceso ineficiente”. (pág. 256)



**Ilustración 1.** Frontera de la eficiencia de producción (FPP).

Fuente: (Farrell, 1957)

A partir de este planteamiento, se podría deducir que para medir la eficiencia de un conjunto de unidades productivas es necesario conocer la función de producción y adicionalmente la frontera de producción.

**(ii) Eficiencia Asignativa**

La eficiencia asignativa o también denominada de precio, incorpora la valorización monetaria de los insumos utilizados. Este proceso determina como eficiente a la combinación de factores que permite minimizar el costo de producción obtenido. Considerando la curva de fronteras de producción, podrán ubicarse puntos eficientes asignativamente, que implicarían todas las combinaciones que minimizan la sumatoria de costos.

Existe eficiencia asignativa cuando la organización o empresa objeto de análisis está minimizando el costo de los bienes y servicios que ofrece (orientación al input), o cuando, dado el volumen de gasto que está realizando, maximiza el valor de los bienes y servicios que ofrece (orientación al output).

Finalmente, el mismo **Farrell (1957)** determina que la eficiencia económica o global, recoge las dos dimensiones descritas; esto es, que emerge como el producto de la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa.

Considerando lo citado, **Hollingsworth, 1999** considera que existen los siguientes métodos para la medición de la eficiencia económica.

**Tabla 1**

*Métodos de evaluación de la eficiencia económica*

<b>Método analítico</b>	<b>Paramétricos</b>	<b>No paramétricos</b>
Determinístico	Programación matemática y análisis de frontera determinístico	Análisis envolvente de datos

Método analítico	Paramétricos	No paramétricos
Estocástico	Análisis estocástico de frontera	Análisis envolvente de datos estocástico

Fuente: Hollingsworth, 1999, pág. 460.

**Rueda Lopez (2011)** plantea que la evaluación de la eficiencia del sector público no se exime de lo planteado. Así, utiliza un conjunto de factores productivos (los que emularían los inputs), fundamentalmente trabajo y capital, con los que, dado un nivel tecnológico, produce un conjunto de servicios públicos (replicando el concepto de outputs). La eficiencia debe diferenciarse de la eficacia, concepto con el que suele confundirse. “La eficacia es un término que mide el grado de cumplimiento de un objetivo propuesto por una entidad. Si se ha alcanzado plenamente el objetivo planteado inicialmente, se dice que se ha actuado con eficacia”. (pág. 42)

### (iii) Eficiencia de Escala

Este concepto de eficiencia, básicamente apunta a optimizar el tamaño de la explotación; esto es lograr un tamaño óptimo para la explotación. En Teoría Económica ese tamaño coincide con aquel volumen de producción para el que el costo medio a largo plazo es mínimo.

En la economía de la producción escalar, tomamos en cuenta que todos los factores son variables y además que todos se incrementan en la misma proporción; aunque todos los factores aumenten en la misma proporción, nos interesa conocer si el producto aumenta en la misma proporción o en proporción mayor o menor.

## B. Eficiencia u Óptimo de Pareto

Un acercamiento a la evaluación de la eficiencia desde un punto de vista societario, es el aportado por **Pareto (1938)** quien propone, considerando el criterio de eficiencia asignativa, que

cuando ya no se puede aumentar el beneficio monetario o social mediante el traslado de recursos de una actividad a otra, lo que posteriormente fue denominado como óptimo de Pareto u optimo optimorum, básicamente indica que se alcanza cuando no es posible mejorar el bienestar de un agente sin empeorar el bienestar de otro.

De lo anterior se podría deducir que, una situación es considerada Pareto no óptima si es posible mejorar la situación de alguien sin empeorar la situación de nadie. Este concepto es razonable como concepto de "eficiencia" pero insuficiente como concepto de "óptimo".

Como lo señala **Carreras (1992)** este concepto decantó en lo que hoy se denomina la Economía del Bienestar; esto es la preocupación por como el Estado construye un ordenamiento que garantice la maximización del bienestar colectivo, y que devino en el denominado Estado del Bienestar.

Sin embargo, una razonable duda nos llevaría a establecer cuestionamiento al óptimo paretiano, ya que el punto de maximización alcanzado puede ser altamente inequitativo.

En torno al esquema metodológico que propone, **Reyes & Franklin (2014)** plantean cuestionamientos basados en el carácter individualista del indicador; ello en torno a "dos razones: a) Porque se ocupa del bienestar de cada persona y no del bienestar relativo entre diferentes personas. Esto implica que una situación en donde unos tienen mucho y otros tienen muy poco puede ser un óptimo de Pareto, siempre y cuando para darles algo a los que tienen poco hay que sacarles a los que tienen mucho; b) Porque se basa en la percepción que cada individuo tiene sobre su propio bienestar (esto se basa en el principio de soberanía del consumidor, es decir que cada uno sabe lo que es mejor para sí mismo". **(pág. 226)**

Adicionalmente **Albertos (1999)**, plantea que "el punto óptimo implica un equilibrio social estático, en el que no es posible la

cooperación, y en el que la justicia distributiva tiene poco alcance; solo caben las relaciones interpersonales de utilidad y no es posible incrementar la riqueza de los individuos, a no ser que se realice una nueva distribución de recursos”. (pág. 6)

## 1.6 Marco Conceptual

### 1.6.1 Definición de Conceptos y Términos Utilizados

#### A. Eficiencia

Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto. Se asocia con los componentes de un PIP (MEF, 2015)

Evidentemente el término eficiencia emerge de la palabra efecto, la cual a su vez tiene un origen etimológico en la voz latín effectus que es un participio del verbo efficere que significa completar o lograr. Cabe precisar que a su vez este verbo deriva de la conjunción del prefijo ex (fuera) y facere (hacer).

La eficiencia implica adicionalmente el uso de dos sufijos el nt (agente) e ia (cualidad); esto a priori nos plantearía que eficiencia tiene como principal acepción el caracterizar a un agente, individuo u organización que tiene la cualidad de completar o lograr algo.

El diccionario de la lengua española, formula no obstante una acepción diferente, al plantear que la eficiencia “es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (**Real Academia de la Lengua Española, 2014**).

Un autor clásico en la construcción de una definición de la eficiencia es **Etzioni (1964)** quien aporta un enfoque más bien sistémico, al determinar que “este término considera evaluar los recursos necesarios para obtener una unidad de producto”. Al

respecto **Katz & Kahn (1978)** estima que es la vida interna de las organizaciones la que permite en mayor o menor grado optimizar el proceso productivo, sobre esa base conciben a la eficiencia como “la capacidad de lograr un máximo de utilidades para la organización por medios económicos y técnicos o por medios políticos.”

Por su parte **Menguzzato & Reanu (1991)**, plantean que “la eficiencia se encuentra vinculado a la forma en la cual se alcanzan los objetivos, basándose para eso en la relación entre los inputs utilizados y los outputs obtenidos”. Podría sobre esa base asumirse que la eficiencia es una relación entre los medios y los fines de una acción, así una acción será eficiente a medida que cumple sus objetivos al menor costo posible. (**Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2001)** proponen en razón a ello que “la eficiencia puede expresarse en formas de relaciones llámese: costos/beneficios, costos/productos, costos/tiempos, esfuerzos/resultados, entre otros”.

Un análisis más cuantitativo y numérico del concepto, es el formulado por Cohen & Franco (1988) quienes proponen que “la eficiencia puede analizarse bajo dos perspectivas complementarias: si la cantidad del producto está definida la eficiencia apunta a minimizar el costo total o medio necesario para su generación; por otra parte, si el gasto total está fijado, la eficiencia busca optimizar la combinación de los insumos de modo tal que se maximice el volumen de producción”. (**pág. 102**) En suma, la eficiencia podría asumirse como la relación existente entre los productos y los costos de los insumos.

Subyace, sin embargo, observaciones a la cuantificación de la eficiencia bajo lo planteado en el párrafo previo. Así, para **Goodman & Pennings (1977)** l”a cuantificación de la eficiencia

bajo una visión ingenieril trae connotaciones negativas para las ciencias sociales al concebir a las organizaciones como máquinas y dejando de lado el aspecto humano que estas por esencia poseen”.

Un concepto más amplio es el propuesto por **Drucker (1974)** quien señala que “la eficiencia significa simplemente hacer bien las cosas; esto es, hacer las cosas debidas. Obviamente lo etéreo de la propuesta complota con su uso y aceptación”.

Una definición sobre la cual convergen todas las acepciones planteadas es el que cita **Tamames (1989)** que señala que la eficiencia, es “la expresión que mide la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos... es la actuación económica en sentido estricto y significa hacer bien las cosas”

Por otro lado, **Chiavenato (2011)** incorpora la dimensión humana. “Así, el hombre para poder ser competitivo, productivo, eficiente, eficaz con las personas, las empresas o las organizaciones sean públicas o privadas debe brindar bienes y servicios de alta calidad que permitan mejorar la prosperidad o el nivel de vida de la región o de un país. Y, si es a nivel país, erradicar la burocracia y extinguir la corrupción. Se define a ‘eficiencia’ como el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores”.

Cabe precisar finalmente que existe a la par una reciente variante en torno al concepto; y, es el propuesto por **(Pinto Prades & Cuadras Morato (1992))** quienes tipifican a la eficiencia en dos: “externa e interna. La interna, referida a la conceptualización antes establecida; esto es, la minimización de costos para obtener la máxima producción; y por otro lado (y

donde se genera innovación) la externa, que trata de maximizar el beneficio que la producción reporta a la sociedad”. Cabe precisar que esta eficiencia (effectiveness en su acepción inglesa) está claramente vinculada a la creación de bienes públicos.

## **B. Eficacia**

Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados, las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentre claramente determinados.

## **C. Presupuesto Público**

Al igual que en el término anterior; se plantea analizar el origen etimológico del concepto base, esto es presupuesto. Al respecto, cabe precisar que dicha voz deviene de dos raíces latinas: pre (que significa antes de, o delante de) y por otro lado supuesto derivado del fictus (que implica hecho, formado). Como plantea la **Universidad Autónoma de Nuevo León (2012)** el presupuesto significa “antes de lo hecho”.

Por otro lado, entre cinco acepciones, la **Real Academia de la Lengua Española (2014)** plantea que el presupuesto es un cómputo anticipado del costo de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.

Un aporte a tenor de lo citado en el párrafo previo, es el estructurado por **Paredes (2006)** que propone que el presupuesto es un medio para prevenir y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de la institución.

Si al término presupuesto adicionamos adicionalmente la caracterización de lo público, obviamente delimitamos su uso al rubro de lo fiscal o del manejo de los recursos del Estado.

Así, el **Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2017)** propone que el presupuesto público 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, a fin de mantener el equilibrio fiscal.

Esta definición amplia es compartida, aun cuando de manera sucinta por **Romero (2001)** quien asume al presupuesto público como “una herramienta que posee caracteres financieros, económicos y sociales, que permite a la autoridad del Estado planear, programar y proyectar tanto los ingresos como los gastos públicos, a fin de que lo previsto sea lo más cercano a lo ejecutado”.

Bajo la denominación presupuesto fiscal, **Martner (1978)** la define como “un instrumento “estratégico” dentro de la organización gubernamental encargada de la política económica; su nivel y composición junto con reflejar las operaciones necesarias para ejecutar las metas de desarrollo de largo y mediano plazo, influyen decisivamente lo que está ocurriendo a corto plazo en los campos monetario, cambiario y fiscal, además de repercutir sobre los aspectos sociales y políticos de la vida de un país”.

Un elemento adicional que cita **Argandoña (2011)** establece que todo gasto efectuado con recursos públicos debe cuantificar su efecto sobre el presupuesto.

A nivel normativo, el presupuesto público es definido por el artículo 8 de la Ley N° 28411 (**Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público**) de nuestro país, como un instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en sus planes operativos institucionales. Adicionalmente explicita, que es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos por atender durante un año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del sector público y que además refleja los ingresos que permiten financiar dichos gastos. Podría sobre esa base establecer también que el presupuesto público condensa el equilibrio existente entre la demanda pública o social y la oferta o disponibilidad de recursos del Estado.

Este instrumento deviene de un ciclo que comúnmente se denomina ciclo presupuestario. **Vigila Perú (2010)** establece que “este ciclo está conformado por etapas sucesivas, las que deben cumplirse en un lapso de tiempo determinado. Estas etapas son comúnmente consignadas como: programación, formulación, aprobación, ejecución, el control y la evaluación”.

Este proceso es el elemento central del denominado Sistema Nacional de Presupuesto Público; el cual como señala **Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia** “es uno de los sistemas administrativos del Estado, compuesto por el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el mismo”.

Este sistema como lo resalta **Mostajo (2002)** “debe mantener una marcada vinculación y articulación con esquemas de

planificación estratégica además de control y supervisión del mismo a fin de garantizar su calidad”.

Comúnmente se asocian dos conceptos operativos vinculados al presupuesto, estos son:

- **Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)** Es el plan maestro que define un modelo de distrito que queremos desarrollar mediante objetivos comunes para los ciudadanos y las autoridades, también nos permite conocer nuestros problemas y debilidades para superarlos, así como identificar y valorar nuestros recursos, para usarlos de forma eficiente.
- **Plan Estratégico Institucional (PEI)** Es un instrumento orientador de la gestión o que hacer institucional de una entidad pública formulado desde una perspectiva multianual, toma en cuenta la visión del desarrollo, los objetivos estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo Concertado y los lineamientos establecidos en los PESEM (Plan Estratégico Sectorial Multianual).
- **Plan Operativo Institucional (POI)** Es un instrumento de gestión que contiene la programación de actividades, a ser ejecutadas en el periodo anual, orientadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales, así como contribuir con el cumplimiento de los objetivos, lineamientos de política y actividades estratégicas del PEI y permite la ejecución de los recursos presupuestarios.
- **Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)** Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos

presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

- **Presupuesto Institucional Modificado (PIM)**

Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

- **Programación de Compromiso Anual (PCA)**

Es un instrumento de programación del gasto público de corto plazo por toda fuente de financiamiento, que permite compatibilizar la programación de caja de ingresos y gastos, con la real capacidad de financiamiento para el año fiscal respectivo, en el marco de la disciplina fiscal y el marco macroeconómico multianual

Otros conceptos operativos utilizados en el manejo presupuestal son:

- **Crédito Presupuestario:** Está conformado por los recursos con que cuenta el pliego para financiar la ejecución de sus gastos programados. Este nuevo término introducido por la Ley General de Presupuesto sustituye a las denominaciones de asignación presupuestaria, asignación, techo presupuestario y marco presupuestario **(Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2015)**

- **Modificaciones Presupuestarias en el nivel funcional programático:** Se refiere a las Anulaciones y Habilitaciones que varían los créditos presupuestarios aprobados en el PIA o el PIM a nivel de la Estructura Funcional Programático y de las cadenas de gasto **(Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2015).**

- **Actividad:** Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos

existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnología vigentes. Es permanente y continua en el tiempo. Responde a objetivos que pueden ser medios cualitativos o cuantitativamente, a través de sus componentes y metas(**Ministerio de Salud del Perú, 2012**).

- **Cadena de gasto:** Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los clasificadores presupuestarios del egreso(**Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016**).
- **Categoría del gasto:** Elemento de la cadena de gasto que comprende los créditos presupuestarios agrupados en gastos corrientes, gastos de capital y el servicio de la deuda(**Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016**).
- **Asignación de Recursos Financieros:** Ingresos recaudados en el año, proveniente de recaudación propia de la entidad y transferencias financieras otorgadas por el tesoro público.
- **Ejecución Presupuestaria:** Etapa de proceso presupuestario que consiste en registrar todas las operaciones de ingresos y gastos, por lo general comprende un ejercicio (**Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2017**).
- **Marco Macroeconómico Multianual (MMM) :** contiene las proyecciones macroeconómicas para los tres años siguientes, el año para el cual se está elaborando el presupuesto y los dos años siguientes. Dichas proyecciones son revisadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Asimismo, se analizan y

evalúan las principales medidas de política económica y social implementadas para alcanzar los objetivos trazados por la administración vigente.

- **Reglas Fiscales:** Instrumento de estabilización, esquema de gestión fiscal con la finalidad de alinear los objetivos de todos los niveles de gobierno con el objetivo nacional en el marco de sostenibilidad fiscal.
- **Evaluación Presupuestal:** Conjunto de análisis y procedimientos para medir el avance físico y financiero del gasto público (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2017).

#### D. Municipalidades o Gobiernos Locales

Los municipios son entes creados por ley, los que tienen personería jurídica y son regulados por el derecho público. En el Perú conforme a la nueva Ley Orgánica de Municipalidades (**Ley 27972**), el municipio se conceptualiza y redefine como el gobierno local. Así en su **artículo 1**, se señala que los gobiernos locales son:

*“Entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización”*

Podemos sobre esa base asumir que los municipios son las menores subdivisiones territoriales estructuradas por el Estado, con el propósito que los funcionarios y servidores públicos allí ubicados, estén más cerca de la población.

**Ortega (1994)**, va más allá y establece que “la existencia de las municipalidades son la base del desarrollo local”. (**pág. 21**) Precisa sin embargo **Villareal (2012)**, que esto solo se sustenta con una plena participación de la comunidad. (**pág. 33**).

## 1.7 Variables:

### 1.7.1 Variable Independiente (X) : “Factores”

#### A. Definición:

Conjunto de restricciones de diferente índole: Institucional, organizacional, político y personal, que limitan la ejecución presupuestal de gastos.

#### a. Factor 1: Factor Institucional

Dentro de este factor institucional se incluyen indicadores:

- Programación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) en función a años anteriores.
- Falta de articulación de planes de desarrollo (PDC, PEI y POI).
- Asignación de topes presupuestarios que reflejan lo otorgado en los años anteriores.
- Centralización para la toma de decisiones en el titular del pliego, no permitió realizar acciones pertinentes a las funciones asignadas.
- Discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retarda el accionar técnico en las unidades orgánicas

Latiesa (1992), menciona al respecto que: (...) los factores institucionales pueden definirse como características estructurales y funcionales que difieren en cada institución, y su grado de influencia confiere a la organización peculiares propias”. (p. 48).

#### b. Factor 2: Factor Político

- Falta de iniciativa de gasto del parlamento quien aprueba los presupuestos de las entidades.

- Descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades
- Nula participación por parte del gobierno central de los gobiernos locales en el proceso de legislación de políticas nacionales.
- Centralización para la toma de decisiones en el titular del pliego, no permitió realizar acciones pertinentes a las funciones asignadas

En el contexto de las entidades el factor político que limita la ejecución presupuestal de gastos, está relacionado con la centralización administrativa en el concejo municipal para la operatividad de la gestión municipal.

**c. Factor 3: Factor personal**

- Falta de involucramiento del equipo técnico
- Falta de conocimiento del personal profesional o técnico.
- Falta de personal profesional o técnico.
- Personal de logística es insuficiente.
- Inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección.

Para el presente estudio de investigación, el factor personal se centra en las capacidades y competencias técnicas y administrativas de los actores sociales del estado y sociedad civil, que limitan la ejecución propuesta de gastos.

**d. Factor 4: Factor Organizacional**

- Uso de softwares institucionales burocráticos
- Abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional,

- Las transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal
- Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones
- Las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.
- Falta sistematización de procedimientos internos
- Tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal.
- La recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.
- El tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre
- con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio.
- La existencia de algunas entidades que realizan evaluaciones en función a cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo.
- La falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados.
- Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados.

### **1.7.2 Variable Dependiente: Y - “Eficiencia Presupuestal”**

#### **Definición**

La eficiencia implica el desarrollo un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse

internamente y proyectarse a la población la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población (los autores).

**Indicadores:**

- (S/.) Ejecución del gasto a nivel del presupuesto anual (PIA) de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna periodo comprendido 2012 al 2014.
- (S/.) Ejecución del gasto a nivel del presupuesto modificado (PIM) de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna periodo comprendido 2012 al 2014.
- (%) Indicadores de eficiencia a nivel de PIA y PIM, de la evaluación presupuestal de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna periodo comprendido 2012 al 2014.

**Tabla 2**

*Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Tipo de variable según su función	Naturaleza de la variable	Indicadores	Escala	Escala de Medición
<b>Factores X</b>	<b>Elemento, condicionante que contribuye a lograr un resultado.</b>	<b>Los factores son orientados a los procedimentales, cumplimiento de normas del proceso presupuestario</b>	<b>Independiente (x)</b>	<b>Cualitativa</b>	Factor Institucional: PIA, articulación planes de desarrollo, asignación presupuestal, toma de decisiones. Factor Político: Falta de iniciativa, descentralización de funciones, nula participación del G.C., centralización toma de decisiones, discrepancia entre los alcaldes y concejo municipal. Factor Personal: Falta de involucramiento equipo técnico, falta de conocimiento del personal, falta de personal técnico profesional, personal e logística insuficiente y inadecuada designación. Factor Organizacional: Uso de software burocráticos, inconsistencia de normas, trasferencia otorgadas, demoras en los procesos, requerimientos errados, falta de sistematización de procedimientos internos, tardía transferencia de recursos.	<b>Ordinal</b>	Muy de acuerdo...5 De acuerdo.....4 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.....3 En desacuerdo.... 2 Totalmente en desacuerdo.....1
<b>Eficiencia Presupuestal Y</b>	<b>Mide la utilización de recursos o gastos en el sector público que tienen asignados para cumplir con la prestación de servicios a la sociedad.</b>	<b>La eficiencia presupuestal en consideración a medir la ejecución de gasto por cada municipalidad distrital</b>	<b>Dependiente (Y)</b>	<b>Cuantitativa/cualitativa</b>	(S/.) Ejecución del gasto a nivel del presupuesto anual (PIA) de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna periodo comprendido 2012 al 2014. (S/.) Ejecución del gasto a nivel del presupuesto modificado (PIM) de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna periodo comprendido 2012 al 2014.  (%) Aplicación de Indicadores de eficiencia a nivel de PIA y PIM, de la evaluación presupuestal.	<b>Intervalar</b>	1,00 – 0,95 Eficiente 0,94 – 0,90 Bueno 0,89 - 0,85 Regular 0,84 - 0,00 Deficiente

Fuente: Elaboración propia

## **1.8 Hipótesis de la Investigación**

### **1.8.1 Hipótesis General**

Los factores programación presupuestal anual (PIA), ejecución presupuestal y la evaluación del presupuesto institucional inciden significativamente en el gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014

### **1.8.2 Hipótesis Específicas**

La programación del presupuesto anual (PIA), incide significativamente en la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos de las en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.

La ejecución presupuestal incide significativamente en la eficiencia del gasto público, en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.

Las evaluaciones del presupuesto institucional determinan el nivel de eficiencia del gasto público de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.

## **Capítulo III**

### **Metodología**

#### **2.1 Diseño de la Investigación**

El diseño de Investigación es de tipo “ex post facto” ya que no se construye ninguna situación; sino que se observan situaciones ya existentes, como el problema formulado en la tesis y en este tipo de investigación las variables independientes no pueden ser manipuladas

Cuyo esquema es  $(X) \longrightarrow Y$

Donde:

(x): "factores que intervienen en la ejecución del gasto publico

(y): Eficiencia presupuestal

#### **2.2 Tipo de Investigación**

Es descriptiva, consiste referir, detallar y representar los procesos sucedidos para conocer las características y los detalles entorno a un asunto o temática de estudio, con la finalidad de cerciorarse cuales han sido los procesos, recursos, toma de decisiones, documentos, objetivos y los resultados alcanzados para llegar a una conclusión en cuanto al cumplimiento del objetivo. Las descriptivas tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta en una o más variables.

Es analítica, consiste en la desintegración de un todo, en unidades de análisis, en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y sus defectos, es hacer la separación de sus componentes y observar periódicamente cada una de ellas.

#### **2.3 Población y Muestra**

##### **2.3.1 Población**

La población del trabajo de investigación las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, pertenecientes a la región q que lleva el mismo nombre,

### **2.3.2 Muestra**

La muestra de investigación, estuvo constituida oficina de presupuesto y planificación de las nueve Municipalidades Distritales de la provincia de Tacna, siendo 22 funcionarios.

## **2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **2.4.1 Técnicas**

- Para determinación de la variable (x), factores que intervienen en la ejecución del gasto, se tuvo como principal fuente primaria, obtenida de la realidad en este caso a través de una encuesta para determinar que los funcionarios exhiben de los factores institucionales, personal, organizacional y político.
- Determinación de la segunda variable eficiencia presupuestal (Y), se basó principalmente en la observación documental para basada en información del portal de transparencia económica del ministerio de economía y finanzas para referenciar las transferencias y gastos generados en cada municipalidad analizada.

### **2.4.2 Instrumentos**

El instrumento para medición de la variable (x), se realizó a través de un cuestionario de percepción, aplicado a 22 funcionarios del área de presupuesto de las nueve (09) Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna,

Este instrumento se fundamenta en las 04 dimensiones de la variable; Factor Institucional, Político, Personal y Organizacional; en cuyo caso de formulan 24 preguntas, todas ellas que se plantean respuestas de tipo escalar, las que se utilizó la escala de likert (1 al 5), para mostrar respaldo o no a cada una de ellas.

**Tabla 3**

*Cuestionario: Variable 1: "Factores que Intervienen en la Ejecución del Gasto Público"*

Preguntas	En relación a la pregunta formulada, Ud. puede señalar que: (marcar con una X)			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo Totalmente de acuerdo
<b>Factor Institucional</b>				
1. No existe una articulación entre el POI, PEI, PDC y PAC, que permite establecer las pautas necesarias para mejorar el proceso presupuestario.				
2. Programación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) en función a años anteriores.				
3. Asignación de topes presupuestarios que reflejan lo otorgado en los años anteriores.				
4. Centralización para la toma de decisiones en el titular del pliego, no permitió realizar acciones pertinentes a las funciones asignadas.				
5. Discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retarda el accionar técnico en las unidades orgánicas.				
<b>Factor Político</b>				
6. Falta de iniciativa de gasto del parlamento quien aprueba los presupuestos de las entidades.				
7. Descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades.				
8. Nula participación por parte del gobierno central de los gobiernos locales en el proceso de legislación de políticas nacionales.				
<b>Factor Personal</b>				
9. Falta de involucramiento del equipo técnico				
10. Falta de conocimiento del personal profesional o técnico.				
11. Falta de personal profesional o técnico.				
12. Personal de logística es insuficiente.				
13. Inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección.				
<b>Factor Organizacional</b>				
14. Uso de software institucionales burocráticos.				
15. Abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional,				
16. Las transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.				

Preguntas	En relación a la pregunta formulada, Ud. puede señalar que: (marcar con una X)			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo Totalmente de acuerdo
17. Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones.				
18. Las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.				
19. Falta sistematización de procedimientos internos.				
20. Tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal.				
21. La recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.				
22. El tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre.				
23. La existencia de algunas entidades que realizan evaluaciones en función a cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo.				
24. Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios.				

Fuente: Elaboración propia

## A. Observación Documental: Variable 2

### "Eficiencia Presupuestal"

Este instrumento presenta las siguientes características:

#### a. Análisis de eficiencia presupuestaria

Este paso consiste en analizar la gestión presupuestaria de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna en términos de eficiencia presupuestaria, para lo cual se procedió analizar la programación presupuestaria, ejecución presupuestal y la evaluación del presupuesto institucional, con lo previsto en el PIA y el PIM (MEF, 2007), durante el período a 2012 al 2014, este análisis debe permitir medir la eficiencia del pliego.

Para el proceso de evaluación se debió cumplir con este análisis de acuerdo con los formatos contenidos en la Directiva para la Evaluación de los Presupuestos, realizando lo siguiente (MEF, 2007): Aplicación de indicadores presupuestarios de eficacia y eficiencia. Explicación de los valores resultantes de la aplicación de los indicadores. El indicador de eficacia presupuestaria identifica el avance en la ejecución presupuestaria de los ingresos, egresos y metas de la municipalidad, respecto al PIA y al PIM (MEF, 2007).

**Tabla 4**

*Indicador de evaluación presupuestaria*

Indicador de eficiencia del gasto	IEG (PIA) = $\frac{\text{Monto de la ejecución presupuestaria de gasto}}{\text{Monto del PIA}}$
	IEG (PIM) = $\frac{\text{Monto de la ejecución presupuestaria de gasto}}{\text{Monto del PIM}}$

Fuente: Guía de orientación para presupuestar en los gobiernos locales; MEF – USAID-PRODES -2007

b. Rango de calificación o evaluación de la eficiencia

El indicador de gestión muestra el grado de avance físico de las acciones realizadas por la entidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia en el logro de la misión institucional, el cual, tomado como medida de la gestión institucional, es calificado según el rango que se detalla a continuación: (Directiva N° 003-2009-EF/76.01, 2009)

**Tabla 5**

*Rangos de Calificación*

	Calificación
1,00 – 0,95	Eficiente
0,94 - 0,90	Bueno
0,89 - 0,85	Regular
0,84 - 0,00	Deficiente

Fuente: Directiva N° 003-2009-EF/76.01, Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del estado

Técnicas para el procesamiento de la información

Para el análisis y la interpretación de los datos y por el tipo de problema que se investigó, se ha utilizado la Estadística Descriptiva,

## **Capítulo IV**

### **Resultados**

#### **2.5 Resultados y Discusión**

##### **2.5.1 Del análisis de la programación del presupuesto anual y su incidencia en la eficiencia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.**

Con la finalidad de alcanzar el objetivo específico **a)** que se persigue “Analizar la programación del presupuesto anual (PIA) y su incidencia en la eficiencia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014”, se empleó el análisis documental como técnica de recolección de datos de las entidades y como instrumento la tabla de análisis, con los cuales se ha alcanzado a la información de los presupuestos programados en el apertura (PIA) a nivel de las nueve (9) Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna y factores que no permitieron un nivel óptimo de eficiencia presupuestal, considerando la DIRECTIVA N°004-2012-EF/50.01, DIRECTIVA DE PROGRAMACION Y FORMULACION DEL PRESUPUESTO SECTOR PUBLICO. Se procedió a su tabulación a través de la presentación de la tabla Nro. 04.

Tabla 6

Programación del Presupuesto de Apertura, Ejercicio 2012.

		FUENTES DE FINANCIAMIENTO							PIA 2012	DISTRIBUCI ON PORCENTU AL
		RUBROS								
		00	07	08	09	13	18	19		
MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA		R.O.	FONCOMU N	OTROS IMPUESTO S MUNICIPAL ES	R.D.R.	DONACIONES Y TRANSFERE NCIAS	CANON, SOBRECA NON REGALIAS, RENDA DE ADUANA Y PARTICIPACIONE S	RECURSOS POR OPERACIONE S OFICIALES DE CREDITO		
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA.	426,526	1,905,298	507,717	18,989,540	657,630	13,531,726	36,018,4 37	18%	
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA	51,527	414,222	152,390	817,785		2,631,497	4,067,42 1	2%	
3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD NUEVA.	505,396	1,794,501	310,000	12,000,000		16,855,617	31,465,5 14	16%	
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INCLAN	35,219	743,857	8,000	1,760,000		9,790,373	12,337,4 49	6%	
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHIA.	48,425	374,758	87,000	549,811		2,970,658	4,030,65 2	2%	
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA.	47,200	455,889		208,498		2,978,832	3,690,41 9	2%	
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY.	185,423	1,096,324	760,000	5,992,200		12,594,611	20,628,5 58	11%	
8	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA.	30,757	403,031	465,800	1,839,563	10,800	4,615,404	7,365,35 5	4%	
9	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA.	636,808	4,204,578	1,230,000	2,299,400		67,456,116	75,826,9 02	39%	
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>1,967,281</b>	<b>11,392,458</b>	<b>3,520,907</b>	<b>44,456,797</b>	<b>668,430</b>	<b>133,424,834</b>	<b>0 195,430, 707</b>	<b>100%</b>	
<b>DISTRIBUCION PORCENTUAL</b>		<b>1%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>23%</b>	<b>0%</b>	<b>68%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Transparencia Económica –Consulta Amigable (MEF)

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 36, 018,437, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 426,526, Foncomun el S/ 1 905,298, Otros impuestos municipales el S/ 507,717, Recursos Directamente Recaudados el S/ 18, 989,540, donaciones y transferencias el S/ 657,630, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 13, 531, 726.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional y las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Calana**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 4, 067,421, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 51,527, Foncomun el S/ 414,222, Otros impuestos municipales el S/ 152,390, Recursos Directamente Recaudados el S/ 817,785, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2, 631, 497.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con

los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 31, 465,514, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 505,396, Foncomun el S/ 1, 794,501, Otros impuestos municipales el S/ 310,000, Recursos Directamente Recaudados el S/ 12, 000,000, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobre canon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 16, 855, 617.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional, falta de capacidad del personal técnico y profesional.

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Inclán**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 12, 337,449, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 35,219, Foncomun el S/ 743,857, Otros impuestos municipales el S/ 8,000, Recursos Directamente Recaudados el S/ 1, 760,000, donaciones y transferencias el S/ 0, y

Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 9, 790, 373.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Pachia**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 4, 030,652, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 48,425, Foncomun el S/ 374,758, Otros impuestos municipales el S/ 87, 000, Recursos Directamente Recaudados el S/ 549,811, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2, 970,658.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes, por la falta de cultura tributaria, asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgados en los años anteriores, se entiende que no se consideró las variables macroeconómicas (PIB, Inflación, tipo de cambio, importaciones, precios internacionales, entre otras),

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Palca**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 3, 690,419, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 47,200, Foncomun el S/ 455,889, Otros impuestos municipales el S/ 0, Recursos Directamente Recaudados el S/ 208,498, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2, 978,832.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos por impuestos municipales con valores 0, se entiende que los administrados no pagan tributos, debido a una cultura tributaria, tampoco las mismas no son exigidas por la entidad y asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgados en los años anteriores.

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Pocollay**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 20 628,558, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 185,423, Foncomun el S/ 1 096,324, Otros impuestos municipales el S/ 760,000 Recursos Directamente Recaudados el S/ 5 992,200, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 12 594,611.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y falta de personal profesional, los plazos establecidos no acordes a realidad local, generando la presentación como un mero trámite, la asignación de topes presupuestales reflejan lo otorgado en años anteriores, se entiende que los créditos presupuestarios se encuentran sujetas a reglas fiscales, tendencia a políticas económicas procíclico, por lo cual no se ajusta a la necesidades reales.

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Sama**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 7 365,355, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/ 30,757, Foncomun el S/ 403,031, Otros impuestos municipales el S/ 465,800, Recursos Directamente Recaudados el S/ 1 839,563, donaciones y transferencias el S/ 10,800 y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 4 615,404.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgado en años anteriores, se entiende que dichos recursos se encuentran sujetas a variaciones en el marco macroeconómico multianual.

En la tabla N° 04 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2012 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos,

siendo presupuesto total programado S/ 75 826,902, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/ 636,808, Foncomun el S/ 4 204,578, Otros impuestos municipales el S/ 1 230,000, Recursos Directamente Recaudados el S/ 2 299,400, donaciones y transferencias el S/ 0 y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 67 456,116.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional y las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

**Tabla 7**

*Programación del Presupuesto de Apertura Ejercicio 2013*

MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACHA	FUENTES DE FINANCIAMIENTO							PIA 2013	Distribución Porcentual
	RUBROS								
	00	07	08	09	13	18	19		
R O	FONCOMU N	Otros Impuestos Municipales	R.D.R.	Donaciones Y Transferencias	Canon, Sobre canon Regalías, Renta de Aduana y Participaciones	Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito			
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA.	426,526	2,234,604	663,766	16,619,697	654.271	12,364.283		32,963.147	17%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA	51,527	505,235	130,580	900,000		2,465,808		4,053,150	2%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD NUEVA.	505,396	2,106,363	440,000	13.877,088		15,360,906		32.289,753	17%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INCLAN	35,219	921,820	14,100	1,702,600		9,538,949		12,212,688	6%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHIA.	48,425	451,605	83,900	559,250		2,722.291		3,865,471	2%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA.	47,200	518,999		1,000,000		2,772,730		4,338,929	2%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY.	185,423	1.298,018	800,000	5,252,343		11,656,842		19,192,626	10%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA.	30,757	496,003	145,057	988,483		4,241,642		5,901,942	3%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA.	636,808	5,205,167	1,300,000	3,300,000		64,630,901		75,072,876	40%
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>1,967,281</b>	<b>13,737,814</b>	<b>3,577,403</b>	<b>44,199,461</b>	<b>654,271</b>	<b>125,754,352</b>	<b>0</b>	<b>189,890,582</b>	<b>100%</b>
<b>DISTRIBUCION PORCENTUAL</b>	<b>1%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>23%</b>	<b>0%</b>	<b>66%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Transparencia Económica –Consulta Amigable (MEF)

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 32, 963,147, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 426,526, FONCOMUN el S/ 2 234,604, Otros impuestos municipales el S/ 663,766, Recursos Directamente Recaudados el S/ 16 619,697, donaciones y transferencias el S/ 654,271, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 12 364,283.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional y las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Calana**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 4 053,150, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 51,527, FONCOMUN el S/ 505,235, Otros impuestos municipales el S/ 130,580, Recursos Directamente Recaudados el S/ 900,000, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2 465,808.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 32 289,753, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 505,396, FONCOMUN el S/ 2 106,363, Otros impuestos municipales el S/ 440,000, Recursos Directamente Recaudados el S/ 13 877,088, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 15 360,906.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional, falta de capacidad del personal técnico y profesional.

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Inclán**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 12, 2012,688, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 35,219, FONCOMUN el S/ 321,820, Otros impuestos municipales el S/ 14,100, Recursos Directamente

Recaudados el S/ 1, 762,600, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 9, 536,949.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Pachia**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 3 865,471, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 48,425, FONCOMUN el S/ 451,605, Otros impuestos municipales el S/ 83,900, Recursos Directamente Recaudados el S/ 559,250, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2 722,291.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes, por la falta de cultura tributaria, asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgados en los años anteriores, se entiende que no se consideró las variables macroeconómicas (PIB, Inflación, tipo de cambio, importaciones, precios internacionales, entre otras).

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Palca**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 4 338,929, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 47,200, FONCOMUN el S/ 518,999, Otros impuestos municipales el S/ 0, Recursos Directamente Recaudados el S/ 1 000,000, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2 772,730.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos por impuestos municipales con valores 0, se entiende que los administrados no pagan tributos, debido a una cultura tributaria, tampoco las mismas no son exigidas por la entidad y asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgados en los años anteriores.

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Pocollay**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 19 192,626, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 185,423, FONCOMUN el S/ 1 298,018, Otros impuestos municipales el S/ 800,000 Recursos Directamente Recaudados el S/ 5 252,343, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 11 656,842.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y falta de personal profesional, los plazos establecidos no acordes a realidad local, generando la presentación como un mero trámite, la asignación de topes presupuestales reflejan lo otorgado en años anteriores, se entiende que los créditos presupuestarios se encuentran sujetas a reglas fiscales, tendencia a políticas económicas procíclico, por lo cual no se ajusta a la necesidades reales.

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Sama**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 5 901,942, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/ 30,757, FONCOMUN el S/ 496,003, Otros impuestos municipales el S/ 145,057, Recursos Directamente Recaudados el S/ 988,483, donaciones y transferencias el S/ 0 y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 4 241,642.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgado en años anteriores, se entiende que dichos recursos se encuentran sujetas a variaciones en el marco macroeconómico multianual.

En la tabla N° 05 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2013 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos,

siendo presupuesto total programado S/ 75 072,876, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/ 636,808, FONCOMUN el S/ 5 205,167, Otros impuestos municipales el S/ 1 300,000, Recursos Directamente Recaudados el S/ 3 300,000, donaciones y transferencias el S/ 0 y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 64 630,901.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional y las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

**Tabla 8**

*Programación del presupuesto de apertura (PIA). Ejercicio 2014.*

MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA	FUENTES DE FINANCIAMIENTO							PIA 2014	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL
	RUBROS								
	00	07	08	09	13	18	19		
R.O.	FONCOMUN	Otros Impuestos Municipal Es	R.D.R.	Donacione s Y Transferen cias	Canon, Sobre renta De Aduana Y Participaciones	Recursos Por Operaciones Oficiales De Crédito			
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA.	426,526	2,127,318	871,170	16,571,116	654,271	8,197,087		28,847,488	19%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL CALANA	51,527	475,584	126,491	998,565		1,715,670		3,367,837	2%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD NUEYA.	505,396	2,004,901	445,900	14,052,764		10,122,221		27,131,182	18%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INCLAN	35,219	918,197	8,000	1,590,642		6,723,800		9,275,858	6%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHIA.	48,425	432,140	167,158	582,180		1,855,847		3,085,750	2%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL PALCA.	47,200	499,504	50	782,549		2,136,665		3,465,968	2%
MUNICIPALIDADADDISTRITAIDECO LLAY.	185,423	1,252,483	1,100,000	5,252,343		7,803,254		15,693,503	10%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA.	30,757	477,140	168,927	854,737		2,861,383		4,392,944	3%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA.	636,808	5,201,073	1,800,000	3,600,000		44,451,586		55,689,467	37%
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>1,967,281</b>	<b>13,388,340</b>	<b>4,687.696</b>	<b>44,284,896</b>	<b>654,271</b>	<b>85,867,513</b>		<b>0 150,949,997</b>	<b>100%</b>
<b>DISTRIBUCION PORCENTUAL</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>29%</b>	<b>0%</b>	<b>57%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Transparencia Económica –Consulta Amigable (MEF)

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 28, 847,488, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 426,526, FONCOMUN el S/ 2 127,318, Otros impuestos municipales el S/ 871,170, Recursos Directamente Recaudados el S/ 16 571,116, donaciones y transferencias el S/ 654,271, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 8 197,087.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional y las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Calana**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 3 367,837, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 51,527, Foncomun el S/ 475,584, Otros impuestos municipales el S/ 126,491, Recursos Directamente Recaudados el S/ 998,565, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 1 715,670.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 27 131,162, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 505,396, FONCOMUN el S/ 2 004,901, Otros impuestos municipales el S/ 445,900, Recursos Directamente Recaudados el S/ 14 052,764, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 10 122,221.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional, falta de capacidad del personal técnico y profesional.

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Inclán**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 9 275,858, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 35,219, Foncomun el S/ 918,197, Otros impuestos municipales el S/ 8,000, Recursos Directamente

Recaudados el S/ 1 590,642, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 6, 723,800.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Pachia**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 3 085,750, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 48,425, FONCOMUN el S/ 432,140, Otros impuestos municipales el S/ 167,158, Recursos Directamente Recaudados el S/ 582,180, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 1 855,847.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes, por la falta de cultura tributaria, asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgados en los años anteriores, se entiende que no se consideró las variables macroeconómicas (PIB, Inflación, tipo de cambio, importaciones, precios internacionales, entre otras).

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Palca**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 3 465,968, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 47,200, FONCOMUN el S/ 499,504, Otros impuestos municipales el S/ 50, Recursos Directamente Recaudados el S/ 782,549, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2 136,665.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, las estimaciones de recaudación de ingresos por impuestos municipales con valores 0, se entiende que los administrados no pagan tributos, debido a una cultura tributaria, tampoco las mismas no son exigidas por la entidad y asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgados en los años anteriores.

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Pocollay**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 15 693,503, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/. 185,423, FONCOMUN el S/ 1 252,483, Otros impuestos municipales el S/ 1, 100,000 Recursos Directamente Recaudados el S/ 5 252,343, donaciones y transferencias el S/ 0, y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 7 803,254.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y falta de personal profesional, los plazos establecidos no acordes a realidad local, generando la presentación como un mero trámite, la asignación de topes presupuestales reflejan lo otorgado en años anteriores, se entiende que los créditos presupuestarios se encuentran sujetas a reglas fiscales, tendencia a políticas económicas procíclico, por lo cual no se ajusta a la necesidades reales.

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Sama**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos, siendo presupuesto total programado S/ 4 392,944, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/ 30,757, FONCOMUN el S/ 477,140, Otros impuestos municipales el S/ 168,927, Recursos Directamente Recaudados el S/ 854,737, donaciones y transferencias el S/ 0 y Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 2 861,383.

Asimismo, verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, asignaciones de topes presupuestarios que reflejan lo otorgado en años anteriores, se entiende que dichos recursos se encuentran sujetas a variaciones en el marco macroeconómico multianual.

En la tabla N° 06 que corresponde a datos de la Programación del Presupuesto de Institucional de Apertura periodo 2014 (PIA) de la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa**, se observa en el cuadro distribución por fuente de financiamientos,

siendo presupuesto total programado S/ 55 689,467, provienen de los rubros: recursos ordinarios con el S/ 636,808, FONCOMUN el S/ 5 201,073, Otros impuestos municipales el S/ 1 800,000, Recursos Directamente Recaudados el S/ 3 600,000, donaciones y transferencias el S/ 0 y Canon, sobre canon, regalías, renta de aduana y participaciones el S/ 44 451,586.

Asimismo verificamos que la programación del presupuesto se realizó en función a los años anteriores, no existiendo articulación con los planes institucionales y personal técnico y profesional sin conocimientos del tema de programación del presupuesto, no existe involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de la programación del presupuesto institucional y las estimaciones de recaudación de ingresos propios siendo valores sin certeza debido a las fluctuaciones de comportamientos de los contribuyentes.

#### **2.5.2 Analizar la ejecución presupuestal y eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.**

Con la finalidad de alcanzar el objetivo específico b) Analizar la ejecución presupuestal y eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014, se ha realizado considerando el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) a nivel de fuentes de financiamiento, permitiendo determinar el porcentaje de eficiencia presupuestales del gasto, se ha empleado análisis documental como instrumento de recolección de datos tomando información de los Reportes de Ejecución de Presupuestaria, con la finalidad determinar factores, considerando la DIRECTIVA N° 005-2010-EF/76.01 Y MODIFICATORIAS, DIRECTIVA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ), lo cual se analiza en la siguiente tabla:

**Tabla 9***Ejecución Presupuestal de las Municipalidades, periodo 2012.*

	MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA	PIM 2012	PIM EJECUCION PRESUPUEST AL 2012	PORCENTAJE (X) P EJECUCION PRESUPUESTAL
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA.	47,794,823	34,203,285	72%
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA	8,585,873	6,271,334	73%
3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD NUEVA.	38,903,787	32,873,839	85%
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INCLAN	22,149,426	17,553,008	79%
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHLA.	5,624,534	3,225,699	57%
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA.	9,124,473	7,434,470	81%
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY.	37,452,085	33,410,803	89%
8	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA.	9,564,032	6,262,436	65%
9	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA.	130,703,857	73,985,791	57%
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>309,902,890</b>	<b>215,220,665</b>	<b>69%</b>

Fuente: portal MEF-Elaboración propia

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Alto de Alianza** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/. 47 783 845 soles, la ejecución presupuestal a S/ 34 192 307 soles, que representa el 0,72 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Uso de softwares institucionales burocráticos determinados por el gobierno central para los procesos de las entidades, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Calana** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 8 585 873 soles, la ejecución

presupuestal a S/ 6 271 334 soles, que representa el 0,73 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia y falta de personal técnico y profesional.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 38 903 787 soles, la ejecución presupuestal a S/ 32 873 839 soles, que representa el 0,85 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional y no promueven un enfoque a productos y/o resultados y las transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, **la Municipalidad Distrital de Inclán** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 22 149 426 soles, la ejecución presupuestal a S/ 17 553 008 soles, que representa el 0,79 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, falta sistematización de procedimientos internos, personal de logística es insuficiente, inadecuada designación de

integrantes de los Comités de Selección y la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Pachia** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 5 624 534 soles, la ejecución presupuestal a S/ 3 225 699 soles, que representa el 0,57 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Personal de logística es insuficiente, la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal y falta de conocimiento del personal profesional o técnico.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Palca** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 9 124 473 soles, la ejecución presupuestal a S/ 7 434 470 soles, que representa el 0,81 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección y la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgado para el año fiscal y falta de conocimiento del personal profesional o técnico.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Pocollay** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 37 452 085 soles, la ejecución presupuestal a S/ 33 410 803 soles, que representa el 0,89 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.

.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Sama** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 9 564 032 soles, la ejecución presupuestal a S/ 6 262 436 soles, que representa el 0,65 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia y personal de logística insuficiente.

.

La tabla 7 muestra que el año fiscal 2012, la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa** de la provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 130 703 857 soles, la ejecución presupuestal a S/ 73 985 791 soles, que representa el 0,57 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección, uso de softwares institucionales burocráticos determinados por el gobierno central para los procesos de las entidades y las

transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.

**Tabla 10**

*Ejecución Presupuestal de las Municipalidades, periodo 2013.*

MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA		PIM 2013	PIM EJECUCION PRESUPUEST AL 2013	PORCENTAJE (%) PIM / EJECUCION PRESUPUESTAL
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA.	43,451,162	31,017,863	71%
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA	6,721,518	5,056,193	75%
3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD NUEVA.	34,901,891	24,545,634	70%
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INCLÁN	13,897,861	8,873,670	64%
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHLA.	6,773,817	4,974,122	73%
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA.	7,600,345	5,745,340	76%
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY.	27,802,404	21,904,820	79%
8	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA.	7,093,366	4,944,723	70%
9	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA.	130,701,947	99,608,049	76%
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>278,944,311</b>	<b>206,670,414</b>	<b>74%</b>

Fuente: portal MEF-Elaboración propia

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Alto de Alianza** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/. 43 451 162 soles, la ejecución presupuestal a S/ 31 017 863 soles, que representa el 0,71 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Uso de softwares institucionales burocráticos determinados por el gobierno central para los procesos de las entidades, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Calana** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 6 721 518 soles, la ejecución presupuestal a S/ 5 056 193 soles, que representa el 0,75 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia y falta de personal técnico y profesional.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 34 901 891 soles, la ejecución presupuestal a S/ 24 545 634 soles, que representa el 0,70 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional y no promueven un enfoque a productos y/o resultados y las transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Inclán** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 13 897 861 soles, la ejecución presupuestal a S/ 8 873 670 soles, que representa el 0,64 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, falta sistematización de procedimientos internos,

personal de logística es insuficiente, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección y la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Pachia** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 6 773 817 soles, la ejecución presupuestal a S/ 4 974 122 soles, que representa el 0,73 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Personal de logística es insuficiente, la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal y falta de conocimiento del personal profesional o técnico.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Palca** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 7 600 345 soles, la ejecución presupuestal a S/ 5 745 340 soles, que representa el 0,76 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección y la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgado para el año fiscal y falta de conocimiento del personal profesional o técnico.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Pocollay** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 27 802 404 soles, la ejecución presupuestal a S/ 21 904 820 soles, que representa el 0,79 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Sama** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 7 093 366 soles, la ejecución presupuestal a S/ 4 944 723 soles, que representa el 0,70 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia y personal de logística insuficiente.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2013, la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa** de la provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 130 701 947 soles, la ejecución presupuestal a S/ 99 608 049 soles, que representa el 0,57 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección, uso de softwares institucionales burocráticos determinados por el gobierno central para los procesos de las entidades y las

transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.

**Tabla 11**

*Ejecución Presupuestal de las Municipalidades, periodo 2014.*

	MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA	PIM 2014	PIM EJECUCION PRESUPUESTAL 2014	PORCENTAJE (%) PIM / EJECUCION PRESUPUESTAL
1	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO DE LA ALIANZA.	43,492,247	25,143,180	58%
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA	4,614,529	4,214,217	91%
3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL CIUDAD NUEVA.	32,104,548	20,340,690	63%
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INCLAN	14,824,544	11,845,343	80%
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHLA.	10,135,401	6,584,703	65%
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA.	10,454,916	9,662,377	92%
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY.	29,113,123	26,084,442	90%
8	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA.	5,298,853	4,056,711	77%
9	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA.	83,490,307	78,615,816	94%
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>233,528,468</b>	<b>186,547,479</b>	<b>80%</b>

Fuente: portal MEF-Elaboración propia

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Alto de Alianza** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/. 43 492 247 soles, la ejecución presupuestal a S/ 25 143 180 soles, que representa el 0,58 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Uso de softwares institucionales burocráticos determinados por el gobierno central para los procesos de las entidades, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Calana** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 4 614 529 soles, la ejecución presupuestal a S/ 4 214 217 soles, que representa el 0,91 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia y falta de personal técnico y profesional.

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 32 104 548 soles, la ejecución presupuestal a S/ 20 340 690 soles, que representa el 0,63 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional y no promueven un enfoque a productos y/o resultados y las transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Inclán** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 14 824 544 soles, la ejecución presupuestal a S/ 11 845 343 soles, que representa el 0,80 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Demoras en los procesos de contrataciones y

adquisiciones, falta sistematización de procedimientos internos, personal de logística es insuficiente, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección y la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal.

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Pachia** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) ascienden a S/ 10 135 401 soles, la ejecución presupuestal a S/ 6 548 703 soles, que representa el 0,65 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Personal de logística es insuficiente, la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal y falta de conocimiento del personal profesional o técnico.

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Palca** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 10 454 916 soles, la ejecución presupuestal a S/ 9 662 377 soles, que representa el 0,92 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección y la tardía transferencia de recursos de canon minero otorgado para el año fiscal y falta de conocimiento del personal profesional o técnico.

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Pocollay** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 29 113 123 soles, la ejecución presupuestal a S/ 26 084 442 soles, que representa el 0,90 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.

La tabla 9 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Sama** de la Provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 5 298 853 soles, la ejecución presupuestal a S/ 4 056 711 soles, que representa el 0,77 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia y personal de logística insuficiente.

La tabla 8 muestra que el año fiscal 2014, la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa** de la provincia de Tacna, el presupuesto institucional modificado (PIM) asciende a S/ 83 490 307 soles, la ejecución presupuestal a S/ 78 615 816 soles, que representa el 0,94 % de ejecución del gasto presupuestal.

Asimismo, este nivel de ejecución se debió principalmente a los siguientes factores: Falta sistematización de procedimientos internos, demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones, inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección, uso de softwares institucionales burocráticos determinados por el gobierno central para los procesos de las entidades y las

transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.

Utilizando los rangos de calificación de la tabla 3, de las nueve (9) Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna; periodo 2012 al 2014; el resultado es el siguiente:

**Tabla 12**

*Rangos de Calificación*

	Calificación
1,00 – 0,95	Eficiente
0,94 - 0,90	Bueno
0,89 - 0,85	Regular
0,84 - 0,00	Deficiente

Fuente: Directiva N° 003-2009-EF/76.01, Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del estado

Año 2012: 69% - Deficiente

Año 2013: 74% - Deficiente

Año 2014: 80% - Deficiente

Promedio total: 72 % - Deficiente

**2.5.3 Analizar la evaluación del presupuesto institucional y su incidencia en la eficiencia del gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.**

Con la finalidad de alcanzar el objetivo específico c) que se persigue “Evaluar el presupuesto institucional y su incidencia en la eficiencia del gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014”, se empleó el análisis documental como técnica de recolección de datos y información financiera, que se realiza sobre la base del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y la Ejecución Presupuestaria correspondiente a dicho período, con la finalidad determinar factores, de acuerdo a la DIRECTIVA N° 005-2012-EF/50.01, DIRECTIVA PARA LA EVALUACIÓN SEMESTRAL Y

ANUAL DE LOS PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES, lo cual se analiza en las siguientes tablas.

**Tabla 13**

*Evaluación de la Ejecución Presupuestal, Periodo 2012*

MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACHA	Presupuesto Institucional De Apertura (1)	Presupuesto Nstitucional Modificado (2)	Presupuesto Gasto Ejecutado (3)	INDICADOR DE EFICIENCIA	
				IEG (PIA) (4)=(3)/(1)	IEG (PIM) (5)=(3)/(2)
1 Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza.	36,018,437	47,794,823	34,203,285	0.95	0.72
2 Municipalidad Distrital De Cal Ana	4,067,421	8,585,873	6,271,334	1.54	0.73
3 Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	31,465,514	38,903,787	32,873,839	1.04	0.85
4 Municipalidad Distrital de Inclan	12,337,449	22,149,426	17,553,008	1.42	0.79
5 Municipalidad Distrital de Pachia.	4,030,652	5,624,534	3,225,699	0.80	0.57
6 Municipalidad Distrital de Palca.	3,690,419	9,124,473	7,434,470	2.01	0.81
T Municipalidad Distrital de Pocollay.	20,628,558	37,452,085	33,410,803	1.62	0.89
8 Municipalidad Distrital de Sama.	7,365,355	9,564,032	6,262,436	0.85	0.65
3 Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracin Lanchipa	75,826,902	130,703,857	73,985,791	0.98	0.57
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>195,430,707</b>	<b>309,902,890</b>	<b>215,220,665</b>	<b>1.10</b>	<b>0.69</b>

Fuente: Directiva N° 003-2009-EF/76.01, Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del estado

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Alto de Alianza**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 0.95 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.72 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.95 de grado de eficiencia indica que no alcanzo meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 36 018,437 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 34 203,285, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 72% del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: A la realización de evaluaciones en función de cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio y discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Calana**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 1.54 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.73 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.54 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 4 067,421 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 6 271,334, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 73% del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades y una escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Ciudad**

**Nueva**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 1.04 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.85 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.04 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 31 465,514 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 32 873,839, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 85% del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, la escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local y limitada capacidad operativa y técnica de las entidades.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Inclán**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 1.42 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.79 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.42 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 12 337,449 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 17 553,008, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 79 % del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Nula participación por parte del gobierno central de los gobiernos locales en el proceso de legislación de políticas nacionales, la escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad

civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local, falta de ordenamiento institucional y de funciones que no facilita el logro de resultados.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Pachia**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 0.80 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.57 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.80 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 4 030,652 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 3 225,699, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 57 % del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas, la falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados y demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Palca**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 2.01 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.81 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 2.01 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 3 690,419

y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 7 434,470, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 81 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: Los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio, la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Pocollay**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 1.62 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.89 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.62 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 20 628,558 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 33 410,803, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 89 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: Centralización para la toma de decisiones en el titular del pliego, no permitió realizar acciones pertinentes a las funciones asignadas, discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas, la falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados, demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los

recursos según convenios firmados, y la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Sama**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 0.85 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.65 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.85 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 3 690,419 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 6 262,436, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 65 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: La realizan evaluaciones en función a cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio.

En la tabla N° 10 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa**, en el ejercicio 2012, corresponde un resultado general de 0.98 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.57 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.98 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 75 826,902 y lo ejecutado es un

monto menor que asciende a S/ 73 985,791, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 57 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: La demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio y la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

**Tabla 14**

*Evaluación de la Ejecución Presupuestal, Periodo 2013*

MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA	Presupuesto Institucional De Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Presupuesto Gasto Ejecutado (3)	INDICADOR DE EFICIENCIA	
				IEG (PIA) (4)=(3)/(1)	IEG (PIM) (5)=(3)/(2)
1 Municipalidad Distrital de Alto De La Alianza.	32,963,147	43,451,162	31,017,863	0.94	0.71
2 Municipalidad Distrital de Calana	4,053,150	6,721,518	5,056,193	1.25	0.75
3 Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	32,289,753	34,901,891	24,545,634	0.76	0.70
4 Municipalidad Distrital de Inclan	12,212,688	13,897,861	8,873,670	0.73	0.64
5 Municipalidad Distrital de Pachia.	3,865,471	6,773,817	4,974,122	1.29	0.73
6 Municipalidad Distrital de Palca.	4,338,929	7,600,345	5,745,340	1.32	0.76
7 Municipalidad Distrital de Pocollay.	19,192,626	27,802,404	21,904,820	1.14	0.79
8 Municipalidad Distrital de Sama.	5,901,942	7,093,366	4,944,723	0.84	0.70
9 Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracin Lanchipa	75,072,876	130,701,947	99,608,049	1.33	0.76

MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA	Presupuesto Institucional De Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Presupuesto Gasto Ejecutado (3)	INDICADOR DE EFICIENCIA	
				IEG (PIA) (4)=(3)/(1)	IEG (PIM) (5)=(3)/(2)
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>189,890,582</b>	<b>278,944,311</b>	<b>206,670,414</b>	<b>1.09</b>	<b>0.74</b>

Fuente: Directiva N° 003-2009-EF/76.01, Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del estado

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Alto de Alianza**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 0.94 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.71 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.94 de grado de eficiencia indica que no alcanzo meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 32 963,147 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 31 017,863, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 71% del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: A la realización de evaluaciones en función de cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio y discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Calana**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 1.25 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura

(PIA) y 0.75 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.25 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 4 053,150 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 5 056,193, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 75% del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades y una escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 0.76 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.70 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 076 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 32 289,753 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 24 545,634, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 70% del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, la escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad

civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local y limitada capacidad operativa y técnica de las entidades.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Inclán**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 0.73 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.64 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.73 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 12 212,688 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 8 873,670, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 64 % del PIM.

Asimismo, este resultado se debió a los siguientes factores: Nula participación por parte del gobierno central de los gobiernos locales en el proceso de legislación de políticas nacionales, la escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local, falta de ordenamiento institucional y de funciones que no facilita el logro de resultados.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Pachia**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 1.29 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.73 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.29 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 3 865,471 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 4 974,122, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 73 % del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas, la falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados y demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Palca**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 1.32 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.76 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.32 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 4 338,929 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 5 745,340, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 76 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: Los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio, la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Pocollay**, en el ejercicio 2013 corresponde un resultado general de 1.14 grado

de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.79 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.14 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 19 192,626 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 21 904,820, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 79 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: Centralización para la toma de decisiones en el titular del pliego, no permitió realizar acciones pertinentes a las funciones asignadas, discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas, la falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados, demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, y la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Sama**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 0.45 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.70 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.84 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 5 901,942 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 4 944,723, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 70 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: La realizan evaluaciones en función a cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio.

En tabla N° 11 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa**, en el ejercicio 2013, corresponde un resultado general de 1.33 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.76 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.33 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 75 072,876 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 99 608,049, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 76 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: La demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio y la recaudación en los ingresos propios es menor

no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

**Tabla 15**

*Aleación de la Ejecución Presupuestal, Periodo 2014*

MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA	PRESUPUESTO			INDICADOR DE EFICIENCIA	
	STO INSTITUCIONAL DE APERTURA (1)	STO INSTITUCIONAL MODIFICADO (2)	PRESUPUESTO GASTO EJECUTADO (3)	IEG (PIA) (4)=(3)/(1)	IEG (PIM) (5)=(3)/(2)
1 Municipalidad Distrital de Alto De La Alianza.	28,847,488	43,492,247	25,143,180	0.87	0.58
2 Municipalidad Distrital de Cal Ana	3,367,837	4,614,529	4,214,217	1.25	0.91
3 Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva.	27,131,182	32,104,548	20,340,690	0.75	0.63
4 Municipalidad Distrital de Inclan	9,275,858	14,824,544	11,845,343	1.28	0.80
5 Municipalidad Distrital de Pachia.	3,085,750	10,135,401	6,584,703	2.13	0.65
6 Municipalidad Distrital de Palca.	3,465,968	10,454,916	9,662,377	2.79	0.92
7 Municipalidad Distrital de Pocollay.	15,693,503	29,113,123	26,084,442	1.66	0.90
8 Municipalidad Distrital de Sama.	4,392,944	5,298,853	4,056,711	0.92	0.77
9 Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracin Lanchipa.	55,689,467	83,490,307	78,615,816	1.41	0.94
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>150,949,997</b>	<b>233,528,468</b>	<b>186,547,479</b>	<b>1.24</b>	<b>0.80</b>

Fuente: Directiva N° 003-2009-EF/76.01, Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del estado

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Alto de Alianza**, en el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 0.87 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.58 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.87 de grado de eficiencia indica que no alcanzo meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 28 847,488 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 25 143,180, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 58% del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: A la realización de evaluaciones en función de cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo, los proyectos

ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio y discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Calana**, en el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 1.25 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.91 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.25 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 3 367,837 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 4 214,217, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 91% del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades y una escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva**, en el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 0.75 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.63 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados

significan, el 075 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 27 131,182 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 20 340,690, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 63% del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, la escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local y limitada capacidad operativa y técnica de las entidades.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Inclán**, en el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 1.28 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.80 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.28 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 9 275,858 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 11 845,343, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 80 % del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Nula participación por parte del gobierno central de los gobiernos locales en el proceso de legislación de políticas nacionales, la escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local, falta de ordenamiento institucional y de funciones que no facilita el logro de resultados.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Pachia**, en el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 2.13 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.65 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 2.13 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 3 085,750 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 6 584,703, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 65 % del PIM.

Asimismo, estos resultados se debieron a los siguientes factores: Discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas, la falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados y demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Palca**, en el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 2.79 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.92 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 2.79 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 3 465,968 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 9 662,377, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 92 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: Los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones

de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio, la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Pocollay**, en el ejercicio 2014 corresponde un resultado general de 1.66 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.90 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.66 de grado de eficiencia indica que sobrepasa la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 15 1693,503 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 26 084,442, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 90 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: Centralización para la toma de decisiones en el titular del pliego, no permitió realizar acciones pertinentes a las funciones asignadas, discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas, la falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados, demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, y la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Sama**, en

el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 0.92 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.77 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 0.92 de grado de eficiencia indica que no alcanzo la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 4 392,944 y lo ejecutado es un monto menor que asciende a S/ 4 056,711, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 77 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: La realizan evaluaciones en función a cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio.

En la tabla 12 que corresponde a datos de la Evaluación del Presupuesto Institucional de la **Municipalidad Distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa**, en el ejercicio 2014, corresponde un resultado general de 1.41 grado de eficiencia con respecto al presupuesto institucional de apertura (PIA) y 0.94 grado de eficiencia con relación al presupuesto Institucional modificado (PIM). Estos resultados alcanzados significan, el 1.41 de grado de eficiencia indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA que asciende S/ 55 689,467 y lo ejecutado es un monto mayor que asciende a S/ 78 615,816, y con relación a lo programado en el PIM y ejecutado el 94 % del PIM.

Asimismo estos resultados se debió a los siguientes factores: La demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados, descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la

limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades, los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo, el tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio y la recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.

En aplicación del indicador de eficiencia de gastos se utilizó la siguiente:

**Tabla 16**

*Indicador de eficiencia de gastos (IEG)*

EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2014	
IEG-PIA	IEG-PIM	IEG-PIA	IEG-PIM	IEG-PIA	IEG-PIM
1.10	0.69	1.09	0.74	1.24	0.80

Fuente: Elaborado por el autor base del cuadro N° 2

Considerando que entre los objetivos de la evaluación presupuestaria esta determinar la incidencia en la eficiencia presupuestal, para cual se formuló un rango de calificación o evaluación en la que se ubicaran los resultados obtenidos mediante los indicadores de eficiencia de gasto (IEG) por cada periodo, dentro las escalas o niveles establecidos en la tabla N° 03 de jerarquía de calificación:

**Tabla 17**

*Rangos de Calificación*

Rango	Calificación
1,00 – 0,95	Eficiente
0,94 - 0,90	Bueno
0,89 - 0,85	Regular
0,84 - 0,00	Deficiente

Fuente: Directiva N° 003-2009-EF/76.01, Directiva para la Evaluación Semestral y Anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del estado.

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 7,8 y 9 y el rango de calificación establecido para el objetivo **c)** Del trabajo de investigación, la evaluación de la ejecución de presupuesto institucional de las nueve (09) Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, se arriba que en los periodos 2012 al 2014, tuvieron mayores ingresos de presupuesto con respecto al PIA logrando 1.10, 1.09 y 1.24 respectivamente. Al respecto de grado de eficiencia logrado en los periodos 2012 al 2014, lográndose 0.69, 0.74 y 0.80, dicho de otra forma, que se ha logrado estos indicadores con rangos de calificación establecido se puede asumir o calificarse que en estos tres periodos consecutivos tuvo una ejecución de presupuesto deficiente.

#### **2.5.4 Contratación de hipótesis**

##### **A. Hipótesis Especifica N° 01**

La programación del presupuesto anual (PIA) incide significativamente en la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos de las en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.

De acuerdo a las tablas Nros.4,5 y 6, se constata que mediante el análisis de la programación del presupuesto de apertura (PIA), de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012 al 2014, respectivamente lo siguiente: que dichos presupuestos de apertura tienen su principal fuente financiamiento únicamente a los recursos determinados representados por los rubros "Canon, sobrecanon, regalías ( 68 % para el 2012, 66% para el 2013 y 57% para 2014) y FONCOMUN ( 6% para el 2012, 7% para el 2013 y 9% para el 2014).

Por lo tanto, se constata ha hipótesis N° 01, que la estructura de los presupuestos de apertura de las municipalidades distritales

de la provincia de Tacna, periodo 2012 al 2014, está constituido principalmente de recursos determinados (rubros canon, sobrecanon y regalías y FONCOMUN), para ejecución de gastos e ingresos, validando así la hipótesis N° 01.

#### **B. Hipótesis Especifica N° 02**

La ejecución presupuestal incide significativamente en la eficiencia del gasto público, en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014

Las evaluaciones del presupuesto institucional determinan el nivel de eficiencia del gasto público de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.

De acuerdo a las tablas Nos, 4,5 y 6, se constata que mediante el análisis de la ejecución de gasto del presupuesto modificado de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, en los ejercicios 2012 al 2014, respectivamente lo siguiente: Que dichas ejecuciones de gasto del presupuesto existe deficiencia. Así en el ejercicio 2012 la ejecución de gasto resulta un avance de 69% a nivel con relación con la programación del PIM. Así en el ejercicio 2013 la ejecución de gasto resulta un avance de 74% a nivel con relación con la programación del PIM. Así en el ejercicio 2014 la ejecución de gasto resulta un avance de 80% a nivel con relación con la programación del PIM.

Por lo tanto, se constata la Hipótesis específica N° 02. Que la ejecución del gasto es deficiente. Validando así la Hipótesis específica N° 02.

#### **C. Hipótesis Especifica N° 03**

Las evaluaciones del presupuesto institucional determinan el nivel de eficiencia del gasto público de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, periodo: 2012-2014.

De acuerdo a las tablas Nos. 7,8 y 9, se constata que mediante el análisis de la programación de la ejecución de gasto del presupuesto de apertura y modificado de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, en los ejercicios 2012 al 2014, respectivamente lo siguiente: Que dichas ejecuciones de gasto del presupuesto tanto de apertura como los modificados existe deficiencia. Así en el ejercicio 2012 la ejecución de gasto con relación a la programación del PIA resulta un indicador 1.10 y el avance de ejecución fue tan solo de 69% a nivel de PIM. En el ejercicio 2013 la ejecución de gasto con relación a la programación del PIA resulta un indicador de 1.09 y el avance de ejecución fue tan solo de 74% a nivel de PIM. En el ejercicio 2014 la ejecución de gasto con relación a la programación del PIA resulta un indicador de 1.24 y el avance de ejecución fue tan solo de 80% a nivel de PIM.

Por lo tanto, se constata la Hipótesis específica N° 02. Que el nivel del gasto es deficiente. Validando así la Hipótesis específica N° 03.

## Conclusiones

Del objetivo general, se concluye que los **factores Institucionales, Personal, Políticos y Organizacionales**, determinan la influencia presupuestal, el cual no permitió un nivel óptimo de eficiencia presupuestal, correspondiente al periodo: 2012 alcanzó un nivel o rango de ejecución del gasto de 69%, año 2013 el 74% y año 2014 el 80% respectivamente, no alcanzando el 100%, el resultado promedio alcanzado del 0.74 en el nivel de grado de eficiencia con relación a lo programado en el Presupuesto Institucional Modificado.

**Del objetivo 01**, se concluye que los factores influyen en la programación del presupuesto anual (PIA) de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012-2014; que no permitieron un nivel óptimo de eficiencia presupuestal, se debió principalmente:

### a. Factores Institucionales:

- Programación definidos en función de los presupuestos de años anteriores.
- Falta de articulación en los distritos de la provincia de Tacna entre los planes institucionales (Plan de Desarrollo Local Concertado, Plan Estratégico Institucional y Plan operativo Institucional), no son considerados en la formulación del presupuesto institucional, el cumplimiento de los ejes estratégicos no están relaciones con los objetivos institucionales, por lo que los recursos utilizados más actividades desarrollada por la entidad no resulta en la entrega de un producto a la población ni el impacto esperado.
- Asignación de topes presupuestarios que reflejan lo otorgado en los años anteriores, donde se identifica el carácter inercial del gasto.
- Centralización de plazos acordes al ámbito de la capital, para presentación de la programación de los presupuestos institucionales.

**b. Factores Políticos:**

- Falta de iniciativa de gasto del parlamento quien aprueba los presupuestos de las entidades, debido que solo puede modificar la distribución de las asignaciones presupuestarias.

**c. Factores Personal:**

- Falta de involucramiento del equipo técnico conformado para el análisis y evaluación de prioridades institucionales.

**Del objetivo 02**, se concluye que la ejecución presupuestal de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo: 2012 alcanzó un nivel o rango de ejecución del gasto de 69%, año 2013 el 74% y año 2014 el 80% respectivamente, no alcanzando el 100% debido a los siguientes factores:

**d. Factores Institucionales:**

- Uso de softwares institucionales burocráticos determinados por el gobierno central para los procesos de las entidades.
- Abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional y no promueven un enfoque a productos y/o resultados.
- Las transferencias financieras otorgadas en el último trimestre del año fiscal.

**e. Factores Personal:**

- Falta de conocimiento del personal profesional o técnico.
- Falta de personal profesional o técnico.
- Personal de logística es insuficiente.
- Inadecuada designación de integrantes de los Comités de Selección.

**f. Factores Organizacionales:**

- Demoras en los procesos de contrataciones y adquisiciones
- Las áreas usuarias no elaboran correctamente un requerimiento ni las especificaciones técnicas o términos de referencia.
- Falta sistematización de procedimientos internos.

- Tardía transferencia de recursos de canon minero otorgados para el año fiscal.

**Del objetivo 03**, se concluye que la evaluación del presupuesto institucional en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna; periodo 2012 al 2014; el resultado promedio alcanzado del 1.14 en el nivel de grado de eficiencia que indica que sobrepaso la meta presupuestaria programada, es decir se programa un PIA sumados que asciende S/ 441,010,756 y sumados lo ejecutado representan un monto mayor que asciende a S/ 608 438,558 y con relación a lo programado en el PIM y promedio ejecutado el **74%** del PIM, estos porcentajes pertenecen a la escala dentro del rango de calificación establecido por el Ministerio de Economía y finanzas, considerando las causas siguientes de este resultado:

**g. Factores Organizacionales:**

- La existencia de algunas entidades que realizan evaluaciones en función a cumplir con la presentación, siendo un mero trámite administrativo.
- Los proyectos ejecutados no se cumplieron dentro de los plazos determinados, generándose adicionales, deductivos y ampliaciones de plazo.
- El tiempo empleado para la viabilidad de proyectos es demasiado extenso lo que origina que la ejecución se realice después del primer semestre con el riesgo de que no se cumpla la ejecución dentro del ejercicio.
- La recaudación en los ingresos propios es menor no siendo compatible con la programación presupuestal, debido a los comportamientos de los contribuyentes.
- La falta de simplificación administrativa implica varios procedimientos engorrosos para su atención y derecho de pago por los administrados.
- Demoras en las autorizaciones del MEF para que las entidades dispongan de los recursos según convenios firmados.
- Descentralización de funciones del gobierno central sin considerar la limitación de capacidad operativa y técnica de las entidades.

**h. Factores Políticos:**

- Centralización para la toma de decisiones en el titular del pliego, no permitió realizar acciones pertinentes a las funciones asignadas.
- Discrepancias entre los alcaldes y el concejo municipal, retardo el accionar técnico en las unidades orgánicas.
- Nula participación por parte del gobierno central de los gobiernos locales en el proceso de legislación de políticas nacionales.
- La escasa rendición social de cuentas y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones a nivel local.
- Falta de ordenamiento institucional y de funciones que no facilita el logro de resultados.

## **Recomendaciones**

Fortalecer las capacidades del personal técnico y profesional, a través de diplomados, cursos y talleres en temas de contrataciones con el estado, proceso del presupuesto público, planeamiento estratégico y finanzas públicas, permitirá la mejora de la gestión institucional.

Las entidades convendrían sistematizar sus procedimientos internos, mediante lineamientos internos como directivas, instructivos y reglamentos referentes a compras directas que realiza la unidad de logística, ejecución de obras por administración directa, elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, ejecución del gasto público, recaudación de impuestos municipales, con la finalidad de un ordenamiento institucional y de funciones que facilitaría el logro de resultados.

Fomentar la conformación de equipos de trabajo multidisciplinario, incentivados mediante la promoción, participación de cursos de capacitación financiados por la entidad, reconocimientos por el desempeño a través de resoluciones de alcaldía, generando compromisos institucionales y compartimiento de responsabilidades.

Fomentar la participación de las organizaciones sociales de base de los diferentes distritos de la provincia de Tacna, a través de la realización de actividades relacionadas rendición social de cuentas respetando los compromisos del presupuesto participativo.

## Referencias Bibliográfica

Albertos, A. (1999). Crítica de Amartya Sen a la economía utilitarista. *Cuadernos de anuario fiológico*, 6.

Arce, E. (2015). *El proceso de ejecución presupuestaria y su influencia en el desempeño institucional de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2009 - 2010. Propuesta de un sistema de control interno*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna: UNJBG.

Argandoña, A. (2011). Common good. *Handbook on the Economics of Philanthropy*, 22-24.

Avellón, B. (2015). *La eficiencia y la productividad de las comunidades autónomas españolas en la gestión tributaria: aplicación del análisis envolvente de datos*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Valladolid: Departamento de Economía Aplicada.

Balmaceda, J., & Vejarano, S. (2013). *Influencia del presupuesto público en la eficiencia de la gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Trujillo en el 2012*. Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas. Trujillo: UPAO.

Bozeman, B. (1998). *La gestión pública: su situación actual*. México D.F.: Fondo de cultura México.

Carreras, M. (1992). *El optimo de Pareto frente al utilitarismo*. Universidad de Valencia. Valencia: Univesidad de Valencia.

Castillo, J., (2011). *Administración Pública*.

- Chávez, M., & Pineda, J. (2011). *Gestión de políticas públicas municipales realizadas por las regidoras que conforman la red de regidoras rurales de Piura*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima: PUCP.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Cohen, E., & Franco, R. (1988). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Debreu, G. (Julio de 1951). The coefficient of resource utilization. *Econometrica*, 273-292.
- Drucker, P. (1974). *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*. Nueva York: Harper and Row.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Farrell, M. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120(3), 253-290.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Santiago: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Gómez, C. (2004). El presupuesto público en la gestión eficiente de los municipios. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 105-111.
- Goodman, P., & Pennings, J. (1977). *New perspectives on organisational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Guamán, N., & Ruiz, I. (2012). *Evaluación de la Ejecución Financiera y Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Sigsig por el período 2011, mediante la aplicación de indicadores de gestión*. Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Contabilidad y Auditoría. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Guerrero, M., & Heras, S. (2013). *Análisis de la ejecución presupuestaria en el gobierno autónomo descentralizado en la parroquia de San Joaquín, en el período 2012*. Tesis, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca.
- Hollingsworth, B. (1999). Data Envelopment Analysis and Productivity Analysis: A Review of the Options. *Economic Journal*, 458-462.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Koopmans, T. (1951). *An Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities*. Nueva York: Wiley.
- Mamani, W. (2013). *La ejecución presupuestal y la eficiencia del gasto público, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, período 2008-2010*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna: UNJBG.
- Martner, G. (1978). *Planificación y presupuesto por programas*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Menguzzato, M., & Reanu, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2007). *Guía de orientación para presupuestar en los gobiernos locales*. Lima: MEF – USAID –PRODES

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú*. . Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Presupuesto Público. Lima: MEF.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2015). *Guía para la ejecución del gasto*. Lima: MEF.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2016). *Manual del módulo de programación y formulación 2016*. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Lima: MEF.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (8 de Febrero de 2017). *Sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú*. Obtenido de Presupuesto Público: <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162>
- Ministerio de Salud del Perú. (2012). *Glosario de términos presupuestales*. Ministerio de Salud. Lima: MINSA.
- Mostajo, R. (2002). *El sistema presupuestario en el Perú*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile: ILPES CEPAL.
- Ortega, R. (1994). *Federalismo y municipio*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Paredes, F. (2006). *Presupuesto público, aspectos teóricos y prácticos*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Pareto, V. (1938). *Manual of Political Economy*. Paris: Marcel Giard.
- Pinto Prades, J. L., & Cuadras Morato, J. (1992). *Economía de los gastos sociales*. Murcia: Secretaría de Publicaciones de la Universidad de Murcia.

- Prieto, 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*. Universidad de San Martín de Porres, Sección de Posgrado. Lima: Universidad San Martín.
- Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia. (s.f.). *El sistema presupuestario en el Perú*. Lima: PMSJ.
- Quintanilla, K. (2006). *Gestión por Competencias y desempeños Laborales en la Municipalidades de Ayacucho*. Universidad de Lima. Lima: Universidad de Lima.
- Ramirez, S., Salgado, C., & Huapaya, J. (2012). *Factores que limitan la gestión de las políticas de desarrollo económico local en la Municipalidad Provincial de Abancay en el período 2007-2009*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: PUCP.
- Real Academia de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de RAE.es: <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>
- Reyes, O., & Franklin, O. (2014). Teoría del bienestar y el óptimo de Pareto como problemas microeconómicos. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 226.
- Romero, E. (2001). *Presupuesto y contabilidad pública*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rueda Lopez, N. (2011). La e ciencia y su importancia en el sector público. *eXtoicos*, 38-47.
- Suller, N. (03 de Marzo de 2008). *Centro Cultural de Derechos Humanos y Ambiente*. Obtenido de Instrumentos de gestión municipal: <http://ce cudha.blogspot.pe/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>

Tamames, R. (1989). *Diccionario de Economía*. Madrid: Alianza.

Tanaka, E. (2011). *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Posgrado. Lima: UNMSM.

Universidad Autónoma de Nuevo León. (21 de Octubre de 2012). *Ciudad Digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtenido de cdigital: [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020121442/1020121442\\_011.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020121442/1020121442_011.pdf)

Vigila Perú. (2010). El ciclo del presupuesto público. *Presupuesto público*.

Villar, F. (20 de Junio de 2008). *SlideShare*. Obtenido de La eficiencia en la gestión municipal: <http://es.slideshare.net/guestd06d92/gestin-municipal>

Villareal, M. (2012). *Participación política y políticas públicas* . México D.F. : Movimiento ciudadano por la democracia.

## Anexo A

### Matriz de Consistencia

TITULO: "FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICIENCIA PRESUPUESTAL EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA, PERIODO: 2012-2014"

PROBLEMA Problema Principal:	OBJETIVOS Objetivo General:	HIPOTESIS Hipótesis General:	VARIABLES E INDICADORES			
			Variable independiente 1 (x): Factores			
<p>¿Cuáles son los factores que influyen en la eficiencia del presupuesto en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014?</p> <p><b>Problemas Secundarios:</b></p> <p>¿En qué medida la programación del presupuesto institucional de apertura (PIA) incide en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, Periodo :2012-2014?</p> <p>¿De qué manera la ejecución presupuestal ha incidido en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, Periodo :2012-2014?</p> <p>¿En qué medida la evaluación presupuestaria contribuye en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, Periodo :2012-2014?</p>	<p>Determinar los factores que influyen en la eficiencia presupuestal en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>1.-Analizar la programación del presupuesto anual (PIA) y su incidencia en la eficiencia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p> <p>2.-Analizar la ejecución presupuestal y eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p> <p>3.-Evaluar el presupuesto institucional y su incidencia en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p>	<p>Los factores programación presupuestal anual (PIA), ejecución presupuestal y la evaluación del presupuesto institucional inciden significativamente en el gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>1.-La programación del presupuesto anual (PIA), incide significativamente en la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p> <p>2.-La ejecución presupuestal incide significativamente en la eficiencia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p> <p>3.-Las evaluaciones del presupuesto institucional determina el nivel de eficiencia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, periodo 2012-2014.</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o Rangos
			Factor Institucional	PIA, articulación planes de desarrollo, asignación presupuestal, toma de decisiones.	1,2,3,4 y 5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy de acuerdo (5)</li> <li>• De acuerdo (4)</li> <li>• Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</li> <li>• En desacuerdo (2)</li> <li>• Totalmente en desacuerdo (1)</li> </ul>
			Factor Político	Falta de iniciativa, descentralización de funciones, nula participación del Gobierno Central, centralización toma de decisiones, discrepancia entre los alcaldes y concejo municipal.	6,7 y 8	
			Factor Personal	Falta de involucramiento equipo técnico, falta de conocimiento del personal, falta de personal técnico profesional, personal de logística insuficiente inadecuada designación.	9,10,11,12 y 13.	
			Factor Organizacional	Uso de software burocráticos, inconsistencia de normas en los procesos, requerimientos errados, falta de sistematización de procedimientos internos, tardía transferencia de recursos.	14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	
Variable independiente 2 (y): Eficiencia Presupuestal						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o Rangos			
	(S/.) Ejecución del gasto a nivel del presupuesto anual (PIA) de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna periodo comprendido 2012 al 2014. (S/.) Ejecución del gasto a nivel del presupuesto modificado (PIM) de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna periodo comprendido 2012 al 2014. (%) Aplicación de indicadores de eficiencia a nivel de PIA y PIM, de la evaluación presupuestal.	a) Análisis de eficiencia presupuestaria. b) Rango de calificación o evaluación de eficiencia.	1,00 – 0,95 Eficiente 0,94 – 0,90 Bueno 0,89 - 0,85 Regular 0,84 - 0,00 Deficiente			

<b>PROBLEMA</b> <b>Problema Principal:</b>	<b>OBJETIVOS</b> <b>Objetivo General:</b>	<b>HIPOTESIS</b> <b>Hipótesis General:</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION</b>	<b>POBLACION Y MUESTRA</b> <b>TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>		<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADISTICA A UTILIZAR</b>
<p><b>TIPO:</b></p> <p>Descriptiva, consiste referir, detallar y representar los procesos sucedidos para conocer las características y detalles entorno a un asunto con la finalidad de cerciorarse cuales han sido los procesos recursos toma de decisiones, documentos, objetivos y resultados alcanzados para llegar a una conclusión,</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p>Es de tipo "ex post facto" ya que no se construye ninguna situación; sino que se observan situaciones ya existentes, en este tipo las variables independientes no pueden ser manipuladas</p>	<p><b>POBLACION:</b></p> <p>La población de trabajo de investigación las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, pertenecientes a la región que lleva el mismo nombre.</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>La muestra de investigación, estuvo constituida oficina de presupuesto y planificación de las nueve municipalidades distritales de la provincia de Tacna, siendo 22 funcionarios.</p>		<p>VARIABLE 1: Factores que interviene en la ejecución del gasto.</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Angélica María Alarcón Miranda Año: 2017 Monitoreo: Personal Ámbito de Aplicación: Funcionarios de la oficina de presupuesto y planificación de las nueve Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. Forma de Administración: Individual</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Tablas con valores porcentuales y figuras o gráficos que describen en forma apropiada el comportamiento de información captada.</p>
		<p>VARIABLE 2: Eficiencia presupuestal. Técnica: Observación documental. Instrumento: Observación documental, transparencia económica MEF.</p> <p>VARIABLE 1: Factores que interviene en la ejecución del gasto. Autor: Angélica María Alarcón Miranda Año: 2017 Monitoreo: Personal Ámbito de Aplicación: Funcionarios de la oficina de presupuesto y planificación de las nueve Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. Forma de Administración: Individual</p>		

## Anexo B

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO

##### I. DATOS GENERALES

- 1.- Nombres y Apellidos del Tesista: Bach. ANGELICA ALARCON MIRANDA
- 2.- Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ENCUESTA
- 3.- Nombre y Apellidos del Validador del instrumento: MSC. EDWIN ISMAEL PALZA CHAMBE
- 4.- Cargo e Institución donde labora: DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

##### II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

ITEM	INDICADORES	CRITERIOS				
		DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1	CLARIDAD				X	
2	OBJETIVIDAD					X
3	ACTUALIDAD				X	
4	ORGANIZACIÓN				X	
5	SUFICIENCIA				X	
6	INTENCIONALIDAD					X
7	CONSISTENCIA				X	
8	COHERENCIA					X
9	METODOLOGÍA				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ES APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %

FIRMA DEL VALIDADOR DE ENCUESTA

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO

#### V. DATOS GENERALES

- 1.- Nombres y Apellidos del Tesista: Bach. ANGELICA ALARCON MIRANDA
- 2.- Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ENCUESTA
- 3.- Nombre y Apellidos del Validador del instrumento: MG. JOSE LUIS ARCE GONZALO
- 4.- Cargo e Institución donde labora: ESPECIALISTA DE PRESUPUESTO PUBLICO DEL CONECTAMEF TACNA.

#### VI. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

ITEM	INDICADORES	CRITERIOS				
		DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1	CLARIDAD				X	
2	OBJETIVIDAD				X	
3	ACTUALIDAD				X	
4	ORGANIZACIÓN				X	
5	SUFICIENCIA				X	
6	INTENCIONALIDAD				X	
7	CONSISTENCIA					X
8	COHERENCIA					X
9	METODOLOGÍA				X	

VII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ES APLICABLE

VIII. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %

FIRMA DEL VALIDADOR DE ENCUESTA

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO

**IX. DATOS GENERALES**

- 1.- Nombres y Apellidos del Tesista: Bach. ANGELICA ALARCON MIRANDA
- 2.- Nombre del instrumento motivo de la evaluación: ENCUESTA
- 3.- Nombre y Apellidos del Validador del instrumento: ING. EVA MARIA ROQUE RODRIGIEZ
- 4.- Cargo e Institución donde labora: ESPECIALISTA DE PRESUPUESTO PUBLICO DE GOBIERNOS LOCALES.

**X. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

ITEM	INDICADORES	CRITERIOS				
		DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1	CLARIDAD				X	
2	OBJETIVIDAD				X	
3	ACTUALIDAD					X
4	ORGANIZACIÓN					X
5	SUFICIENCIA				X	
6	INTENCIONALIDAD				X	
7	CONSISTENCIA				X	
8	COHERENCIA				X	
9	METODOLOGÍA				X	

**XI. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** ES APLICABLE**XII. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 80 %

FIRMA DEL VALIDADOR DE ENCUESTA

## Anexo C

### PROPUESTA NUEVA NORMATIVIDAD QUE PERMITA CONTRATAR GERENTES PÚBLICOS EN LAS MUNICIPALIDADES.

El reglamento de Organización y funciones es de vital importancia porque esta responde a las necesidades de gestión de las municipalidades, entonces este es un instrumento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la comunidad formalizando su estructura organizacional y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

Todo administrador o Gerente es el líder de la organización, quienes planifican, organizan dirigen y controlan, estas actividades la realizan a través de personas para producir bienes o servicios, por lo tanto, deben existir criterios de profesionalidad, especialización y de desarrollo permanente de las capacidades del personal de la municipalidad. A esto llamamos normatividad que viene a ser un conjunto de funciones de las potencialidades y problemas priorizados a esta normativa se llama Ley Orgánica de Municipalidades teniendo en cuenta su estructura orgánica la que da como origen al reglamento de organización y funciones (ROF)

#### TITULO PRIMERO

##### Disposiciones Generales

**La Gerencia Municipal** es el órgano de dirección del más alto nivel técnico de la gestión municipal, encargado de conducir el cumplimiento de las políticas y estrategias técnico – administrativas de la Municipalidad, en sus diferentes etapas de planificación, ejecución y evaluación; dentro del marco normativo vigente. La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del Gerente Municipal, funcionario a tiempo completo y dedicación exclusiva quien depende del Alcalde Provincial.

## FINALIDAD

Según el D.L. N<sup>o</sup> 1024 busca incorporar profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes para ser destinados a entidades públicas como los gobiernos regionales, municipalidades. Para desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la administración pública y asegurar su continuidad en los niveles más altos de la administración pública., impulsando la reforma del servicio civil.

## DE LA CONVOCATORIA Y SELECCIÓN.

- Atraer y seleccionar a los postulantes aptos para las funciones de dirección y gerencia
- Proceso pleno de transparencia e imparcialidad
- Evaluación según su capacidad profesional, equilibrio emocional, vocación de servicio y valores éticos y morales
- Proceso de selección eliminatorio según sus cualidades, aptitudes y actitudes.
- Para la convocatoria y selección se podrá firmar convenios con instituciones nacionales e internacionales especializadas.

## REQUISITOS DE LA GERENCIA MUNICIPAL

- Debe estar presidido por un profesional de nivel Universitario con estudios de post grado de Maestría y/o Doctorado en gestión pública y administración el encargado de esta gerencia puede ser Economista, Administrador u otra especialidad según requerimiento institucional.
- Profesional colegiado y habilitado
- Experiencia en la conducción de sistemas administrativos (Planificación, Presupuesto, Abastecimiento, Recursos Humanos, Contabilidad, Gestión de Proyectos.
- Trabajar en equipo y hacer de la comunicación la herramienta de oro.
- Trabajar con Ética y moral
- No tener antecedentes penales ni judiciales
- Experiencia laboral en gestión Municipal.
- Experiencia en la conducción de personal en el sector público

- Prestar asesoramiento a funcionarios de alto nivel.

Podrán participar las personas que se encuentren al servicio de la administración pública bajo cualquier forma de contratación.

## **PERFIL PARA LOS ORGANOS DE LINEA**

### Conocimientos

- De un profesional de nivel universitario según la especialidad de la gerencia.
- Dominio de las normas que regulan el sistema o sistemas administrativos del cual es responsable las distintas gerencias.
- Capacidad y dominio para la aplicación de técnicas en los procedimientos del sistema administrativo.
- Conocer la misión, visión, objetivos y política de la municipalidad.
- Conocer el área de trabajo bajo responsabilidad.
- Conocimientos de especialidad y de cultura general.

### Habilidades

- Ser asertivo y empático
- Trabajar en equipo y tener una comunicación efectiva
- Motivación efectiva para aprovechar las capacidades y potencialidades de sus compañeros de trabajo.
- Solucionar problemas interpersonales y de equipo.
- Hacer uso adecuado del tiempo.
- Gran capacidad de análisis
- Hacer que las personas realicen su trabajo a través de personas.
- Don de mando

### Actitudes

- Don de gente
- Ser flexible y permeable al cambio
- Propiciar la integración de equipos de trabajo
- Ser responsable honrado y justo.
- Preocuparse por el desarrollo y progreso del personal

- Ser un líder entusiasta y dispuesto a los cambios.
- Brindar confianza a sus compañeros y jefes.
- Ser estable emocionalmente

#### DE LA INTRODUCCIÓN DEL PERSONAL

Este proceso de selección comprende su participación y aprobación de un curso de introducción a todos los postulantes que hayan aprobado las etapas anteriores de la selección.

En caso de los postulantes que se encuentren al servicio de la administración pública están autorizados para asistir al curso de introducción sin perder su retribución.

Los que no se encuentren en servicio de la administración pública recibirán un estipendio otorgado por el ministerio de economía y finanzas.

#### DE LA INCORPORACIÓN AL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

Los postulantes aprobados en el proceso de selección serán incorporados al cuerpo de gerentes públicos para ser asignados a cargos de dirección o gerencia de las instituciones públicas que lo soliciten

Los postulantes seleccionados que ya se encontraban al servicio de la administración pública, se incorporará, a este cuerpo de gerentes en su debida oportunidad.

Los que estuvieran bajo régimen de carrera de la administración pública con carácter permanente bajo régimen de la actividad privada podrán conservar su plaza y régimen de origen dentro del primer año de su incorporación.

La autoridad competente según requerimiento determinará los cargos de destino según las características y aptitudes especiales del profesional.

Por convenio se definen las funciones y responsabilidades del cargo, las metas que se espera del desempeño del gerente público y los indicadores cuantificables para su evaluación.

#### **DE LA PERMANENCIA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

- Son por periodos de tres años renovables a petición de la institución solicitante.
- Concluido el periodo el gerente se encuentra en situación de disponibilidad, donde la autoridad gestionará su recolocación. Percibiendo una retribución por dos meses, pasado los dos meses, si no se lograse su colocación, el gerente público pasa a disponibilidad sin remuneración, suspendiendo su relación laboral.
- La entidad o institución puede prescindir de los servicios del gerente público antes del vencimiento del plazo solo por causales relacionadas al rendimiento, disciplina y ética conforme a ley debidamente sustentada.

#### **DEL REGIMEN LABORAL DE LOS GERENTES**

- a. Remuneración: según régimen especial establecido para el cuerpo de gerentes públicos.
- b. Descanso vacacional: de 15 días calendario después de un año de servicio remunerado.
- c. Jornada de trabajo: no tienen limitación de jornada máxima ni se generan horas extraordinarias, son las mismas que se establecen con carácter general para las instituciones públicas.
- d. Seguridad social en salud y pensiones: la que corresponde a nuestra legislación
- e. Gastos de traslado: asumido por la autoridad competente en coordinación con el Ministerio de economía y finanzas.
- f. Compensación por tiempo de servicios: según el régimen de la actividad privada.

## **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS GERENTES**

- a) Asumir las atribuciones del cargo al cual se incorpora y comprometerse con los objetivos de la institución;
- b) Desempeñar diligentemente las funciones inherentes a su cargo para lograr las metas pactadas para el periodo, dentro de las circunstancias y recursos existentes, y rendir cuenta de ello;
- c) Liderar las acciones y los procesos propios de su cargo con eficiencia y transparencia;
- d) Informar oportunamente a los superiores jerárquicos de cualquier circunstancia que ponga en riesgo o afecte el logro de las metas asumidas
- e) y proponer las medidas para superarlas; y,
- f) Transmitir conocimientos gerenciales al personal a su cargo y comprometerlos con el cumplimiento de los compromisos del servicio civil.

## **RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL GERENTE PÚBLICO**

Será evaluado durante el desempeño del cargo en base a cumplimiento razonable de metas asumidas en función de las circunstancias y recursos existentes en su oportunidad

## **SON FUNCIONES DE LA GERENCIA MUNICIPAL LAS SIGUIENTES:**

### **Este es un extracto de las municipalidades del Perú**

- Liderar, supervisar y controlar las acciones de los órganos de asesoramiento, de apoyo y de línea.
- Planificar, organizar, conducir, controlar y supervisar las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.
- Proponer al Alcalde las políticas, planes y presupuesto participativo institucional.
- Dirigir, controlar y supervisar el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional.

- Coordinar la adecuada articulación y comunicación de los órganos bajo su autoridad para una adecuada administración municipal.
- Evaluar la efectividad de los planes y el presupuesto de todas las gerencias de la Municipalidad.
- Dispone y supervisa el cumplimiento de los acuerdos y ordenanzas
- Emitir opinión favorable en los procesos de elaboración del TUPA.
- Aprobar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones en coordinación con los Gerentes, dando cuenta al titular.
- Proponer al Alcalde, proyectos de ordenanzas y acuerdos.
- Asesorar al Alcalde en los aspectos referidos en la gestión municipal.
- Proporcionar información actualizada al Alcalde que permita una toma de decisiones eficiente y oportuna.
- Proponer la suscripción de Convenios Interinstitucionales y monitorear su cumplimiento.
- Cautelar que se formulen en los plazos previstos, los documentos de gestión técnicos y normativos; así como la información presupuestaria y financiera, informes y memoria anual para ser presentados ante las instancias correspondientes.
- Proponer la optimización del diseño organizativo y los instrumentos de gestión municipal que permitan mejorar el funcionamiento de la Municipalidad.
- Supervisar la aplicación de las normas internas y externas que rigen el funcionamiento de la Municipalidad.
- Representar a la municipalidad en los actos y eventos oficiales por encargo del Alcalde.
- Cumplir con las demás funciones propias de su competencia que le asigne el Alcalde.
- Cumplir estrictamente con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Reglamento de Asistencia de Personal y el Código de Ética de la Función Pública.
- Las demás funciones que correspondan conforme a Ley.

## Anexo D

### PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA MERITOCRACIA QUE ASUMAN LAS FUNCIONES DE GERENTES PÚBLICOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

#### I. GENERALIDADES

##### 1.1. DEL PROCESO DE SELECCIÓN

###### ANÁLISIS DE PUESTOS Y REQUERIMIENTOS

Previo análisis de los puestos de trabajo en las Instituciones Públicas y evaluación de las mismas se procede a la ubicación del personal idóneo en cada puesto de trabajo. Este proceso debe ser realizado por la oficina de Recursos Humanos, la misma que se encargará de seleccionar al personal directivo para ocupar las Gerencias y/o Direcciones de la Institución en la Gestión Directriz.

###### REQUERIMIENTO DE SERVIDORES CIVILES

- Es la oficina de Recursos Humanos quien solicita el requerimiento correspondiente y la encargada de cubrir dicho requerimiento previa verificación del puesto, debidamente presupuestado y con el perfil requerido
- En caso de la promoción interna (POR MERITOCRACIA) se realizará la evaluación correspondiente aún a los encargados de dichos puestos previa evaluación para participar en el proceso de selección de acuerdo al perfil requerido, si no cumplen los requisitos solicitados la oficina de recursos humanos no podrá iniciar el proceso de selección.
- De no encontrarse el prospecto idóneo dentro de la institución se realizará un requerimiento externo para cubrir dichos puestos.

###### MECANISMOS DE SELECCIÓN

- Concurso público de méritos transversal dentro de la institución
- Fuentes de reclutamiento: interno y/o externo (ferias laborales, bolsa de trabajo de universidades, colegios profesionales, redes sociales, publicaciones en diarios, otros)

- Criterios de calificación:
  - ✓ Procedimientos de evaluación
  - ✓ Puntaje mínimo
  - ✓ Otros criterios
- coordinaciones logísticas de selección

#### DEL COMITÉ DE SELECCIÓN

Para el caso de la selección de Gerentes y/o Directores de la institución esta se encuentra a cargo de la oficina de recursos humanos, con apoyo de un comité de selección, cuyas funciones son:

- Realizar las entrevistas finales
- Elegir al candidato idóneo para el puesto solicitado
- Levantamiento del acta por el comité de selección dejando constancia de todo lo actuado de acuerdo al principio de transparencia.
- Tramitar los recursos de reconsideración de los postulantes, para desestimar o darle curso, después de publicar los resultados del concurso público.

### **BASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN MERITOCRÁTICO PARA LA DESIGNACIÓN DE GERENTES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ESTADO**

#### CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES

##### 1.1. OBJETO

Establecer las bases del proceso de selección para la designación Gerentes y/o Directores en las Instituciones Públicas del Estado.

##### 1.2. BASE LEGAL

Proceso de selección meritocrático con el acompañamiento de SERVIR

- Ley N<sup>o</sup> 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N<sup>o</sup> 27594, Ley que regula la participación del Poder Ejecutivo en el nombramiento y designación de funcionarios públicos.
- Ley N<sup>o</sup> 30057 - Ley del Servicio Civil.

- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM
- Reglamento General de la Ley del Servicio Civil. Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Decreto Legislativo N° 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (en adelante. (SERVIR).
- Reglamento de Organización y Funciones de SERVIR aprobado por Decreto
- Supremo N° 0622008- PCM modificado por Decreto Supremo N° 117-2012-PCM.
- Resolución del Comité Especial que estará a cargo de la conducción del proceso de selección meritocrático de la institución solicitante.

### 1.3. PERFIL DEL PUESTO

El postulante a Gerencia de la Institución debe cumplir con el siguiente perfil:

- a. Formación Profesional: Titulado de todas las profesiones. (según requerimiento)
- b. Formación Complementaria: Estudios concluidos de maestría (egresado).
- c. Estudios de Especialización: Contar con curso, programa y/o especialización en temas de gestión y acción directriz (mínimo 48 horas acumulables).
- d. Experiencia profesional:
  - Experiencia general: Ocho (08) años de experiencia general
  - Experiencia en cargos de dirección: Dos (02) años
  - Experiencia específica: Cuatro (04) años de experiencia en temas de gestión de personal
  - Experiencia en el sector público: Deseable
- e. idiomas: - inglés a nivel intermedio (en la etapa de entrevista personal se evaluará el nivel de inglés hablado y de comprensión)

### 1.4. INCOMPATIBILIDADES

El postulante a Gerencia de la institución pública no podrá presentar las siguientes incompatibilidades:

- a. Haber sido sancionado con destitución en el marco de un proceso administrativo.

- b. Haber sido sancionado con destitución por delito doloso.
- c. Encontrarse inhabilitado por sentencia judicial.
- d. Encontrarse inscrito en el RNSSC (Registro Nacional de Sanciones contra Servidores Civiles).
- e. Ser representante de personas jurídicas declaradas judicialmente en quiebra y las personas declaradas insolventes.
- f. Contar con Antecedentes Policiales, Penales ni Judiciales, así como estar registrado en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos REDAM. En ese sentido, el postulante que se encuentre con antecedentes o inscrito en el mencionado Registro será descalificado del proceso de selección.
- g. Tener impedimento para contratar con el estado.  
Correspondiente a la ética y moral del postulante

La verificación de alguno de los supuestos previstos en las incompatibilidades señaladas en el párrafo precedente, en cualquier etapa del procedimiento de selección, acarrea la descalificación automática del postulante.

## CAPITULO II DISPOSICIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO

### 2.1. ETAPAS DEL PROCESO

El proceso de selección constará de las siguientes Etapas:

1. Convocatoria
2. Reclutamiento
3. Evaluación Curricular
4. Evaluación de Competencias y Psicológica
5. Presentación de Ensayos
6. Entrevista Personal
7. Elección y Publicación de Resultados

#### 2.1.1. CONVOCATORIA

Esta etapa se realizará según las fechas establecidas en el cronograma y comprenderá la difusión de la convocatoria a través de los siguientes medios:

- a. El portal institucional de la Municipalidad o Gobierno Regional

- b. Otros medios que se consideren convenientes para la difusión de la convocatoria, como, por ejemplo, avisos en diarios, redes sociales, entre otros.

Para realizar una consulta sobre el proceso o incidencia en la plataforma de reclutamiento, es necesario remitir un correo electrónico de la institución referida.

### 2.1.2. RECLUTAMIENTO

Esta etapa comprende el Registro de Postulantes y la Revisión del Registro de Postulantes:

#### **a. Registro de Postulantes:**

El registro de información de los postulantes según los requisitos del perfil del puesto convocado se realizará mediante una plataforma de reclutamiento accesible desde el portal institucional de la Municipalidad o Gobierno Regional, diseñada para recoger la información correspondiente a datos personales, formación académica, experiencia laboral y específica, entre otros

En caso el postulante registre los datos solicitados de manera errónea o no cumpla con señalar los requisitos establecidos en el perfil del puesto, quedará descalificado.

La información registrada por el postulante en la plataforma de reclutamiento tiene carácter de Declaración Jurada, por lo cual el Comité de Selección tomará en cuenta la información consignada reservándose el derecho de llevar a cabo la verificación correspondiente, así como solicitar la acreditación y/o sustento de la misma.

En caso el postulante consigne información falsa será **DESCALIFICADO** del Proceso de Selección, en cualquiera de las etapas en la cual se encuentre.

Si luego de haberse declarado como ganador del proceso, se verifica la falsedad de la información declarada, se procederá con las acciones administrativas y/o penales correspondientes, de acuerdo a la normativa vigente.

b. Revisión del Registro de Postulantes:

La revisión del registro de postulantes se realizará en las fechas establecidas en el cronograma. Se revisará si los postulantes cumplen con los requisitos mínimos del Perfil de Puesto, a partir de la información consignada en la plataforma de reclutamiento.

En esta etapa los postulantes podrán obtener las siguientes calificaciones:

- CALIFICA: Cuando el postulante cumple con los requisitos mínimos del perfil del puesto
- NO CALIFICA: Cuando se verifica que el postulante no cumple con uno (01) o más de los requisitos mínimos.
- SIN POSTULACIÓN: Al presentarse alguna de las siguientes situaciones:
  - ✓ Si el postulante no cumple con consignar en la plataforma de reclutamiento la totalidad de la información requerido.
  - ✓ Si el postulante remite su hoja de vida o se registró por algún medio distinto al señalado en los Bases del Proceso de Selección.

La ejecución de esta etapa estará a cargo del Comité de Selección, con el soporte operacional de la Oficina General de Recursos Humanos de la institución pública. Los resultados de esta etapa serán comunicados vía correo electrónico a cada postulante, con la información correspondiente que precise la calificación obtenida.

### 2.1.3. EVALUACIÓN CURRICULAR

a) Presentación de Hoja de Vida Documentada:

Los postulantes que obtengan la calificación de "CALIFICA" en la etapa previa procederán a presentar su Hoja de Vida documentada en las fechas establecidas en el cronograma.

- Un (01) juego de su Hoja de Vida documentado en copia simple, que acredite el cumplimiento de los requisitos mínimos con la documentación sustentatoria.
- Para efectos de la acreditación del grado académico y/o título universitario, bastará con la verificación en el portal institucional de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU. Para la acreditación de Maestría y Doctorado se requiere copia simple de los grados que lo acrediten.
- La condición de egresado de maestría se acredita con la constancia o certificado de egresado.
- De conformidad con lo establecido en la Ley del Servicio Civil N° 30057 y su Reglamento General, los títulos universitarios, grados académicos o estudios de posgrado emitidos por una universidad o entidad extranjera deben ser registrados previamente ante SERVIR en caso sea ganador del proceso.
- Para efectos de la acreditación de los cursos, programas y/o especializaciones realizadas, se aceptarán copias simples de los diplomas, certificados, constancias de participación o asistencia emitidas por la institución capacitadora. No se aceptarán declaraciones juradas. Tales documentos deberán indicar el número de horas, caso contrario no se tomarán en cuenta.
- Para efectos de la acreditación de la experiencia laboral, no se aceptarán declaraciones juradas. Se presentará copias simples de constancias y/o certificados de trabajo, prestación de servicios o contratos de naturaleza laboral o civil, resoluciones de designación y/o cualquier otro documento que acredite fehacientemente la experiencia solicitada, documentos en los que deberá constar el cargo desempeñado y que permitan identificar fecha de inicio y

término de los períodos laborados. La misma que se contabilizará a partir de la obtención del grado de Bachiller. La Experiencia Específica forma parte de la experiencia general.

Los documentos deberán ser debidamente foliados, consignando la numeración de cada página en la parte superior derecha

La recepción de las Hojas de Vida documentadas se efectuará en las fechas establecidas en el cronograma del proceso en la mesa de partes de la institución pública del estado en la dirección que corresponda en la oficina de Admisión, en el horario de trabajo.

**b. Evaluación de Hoja de Vida Documentada:**

La evaluación de la Hoja de Vida documentada permitirá verificar que el postulante acredite los documentos sustentatorios de lo consignado en el registro de postulación, presentado en la etapa de reclutamiento.

Si luego de la evaluación de la documentación no es posible acreditar alguno de los requisitos, el postulante será DESCALIFICADO del presente proceso de selección.

El postulante debe cumplir con los requisitos establecidos y será evaluado teniendo en consideración los siguientes factores:

**Formación Profesional:**

Este factor tiene por objeto establecer una calificación del nivel académico (grado profesional y especialización obtenida) del postulante. El puntaje asignado es mínimo de 15 puntos y máximo de 25 puntos.

REQUISITOS DE FORMACIÓN		PUNTAJE	PUNTAJE MÍNIMO
a.1	Título profesional	5 puntos	15 puntos
a.2	Uno o más cursos programas y/o especializaciones	5 puntos	
a.3	Egresado de Maestría	5 puntos	
a.4	Grado de Maestría	10 puntos	
a.5	Egresado o Grado de Doctor	5 puntos	

### **Experiencia Profesional:**

Este factor está orientado a calificar el tiempo que el postulante tiene trabajando como profesional en áreas distintas de la Institución Pública. El puntaje asignado es mínimo 20 y máximo 30 puntos.

Experiencia general	Puntaje
No menor de 8 años (completos) de experiencia general	10 puntos
Experiencia encargos de dirección	Puntaje
2 años (completos) de experiencia en cargos de dirección	5 puntos
A partir de 3 años de experiencia en cargos de dirección	10 puntos
Experiencia Específica	Puntaje
4 años (completos) de experiencia en el tema	5 puntos
A partir de 5 años en experiencia gerencial	10 puntos

### **DE LAS CONDICIONES DE CALIFICACIÓN:**

- CALIFICA: Cuando el postulante cumple con todos los requisitos mínimos establecidos, obteniendo puntaje mínimo aprobatorio de 35 puntos (siendo el mínimo de 15 puntos en formación profesional más 20 puntos en experiencia profesional).
- NO CALIFICA: Cuando el postulante no cumple con uno (01) o más de los requisitos establecidos.

La ejecución de esta etapa estará a cargo del Comité de Selección, con el soporte operacional de la Oficina General de Recursos Humanos de la Institución. Los resultados de esta etapa serán comunicados vía correo electrónico a cada postulante, con la información correspondiente que precise la condición obtenida.

#### **2.1.4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

Esta etapa comprende dos sub-etapas:

##### **Evaluación de Competencias**

La ejecución de esta sub etapa estará a cargo del Comité de Selección, con la asistencia técnica de SERVIR. Las competencias a evaluar son:

Liderazgo, Capacidad de Gestión, Visión Estratégica, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo y Vocación de Servicio, en el marco de referencia del Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos y el Diccionario de Competencias Transversales de SERVIR.

La evaluación de competencias tendrá una escala de 1 a 5 puntos, de acuerdo con la siguiente tabla:

<b>Puntaje EQUIVALENTE</b>	<b>Nivel</b>	<b>Calificación</b>
5	Del 1.0 al 1.99	Muy por debajo de lo esperado
15	Del 2.0 al 2.99	Por debajo de lo esperado
25	Del 3.0 al 3.99	Dentro de lo esperado
35	Del 4.0 al 4.99	Por encima de lo esperado
45	5.00	Muy por encima de lo esperado

Los candidatos deberán obtener por lo menos el puntaje de 3.00 "Dentro de lo esperado", como puntaje mínimo aprobatorio en cada una de las Competencias.

En ese sentido, se realizará la publicación de los resultados considerando lo siguiente:

- CALIFICA: cuando el candidato alcanza el puntaje mínimo aprobatorio de tres (3.00) en todas las competencias.
- NO CALIFICA: cuando el candidato no alcanza el puntaje mínimo aprobatorio de tres (3.00) en una o más competencias.
- DESCALIFICADO: cuando los candidatos no se presenten a la hora programada y/o no se presenten a la evaluación.

Los resultados serán comunicados vía correo electrónico con la información correspondiente que precise la condición obtenida, así como la indicación de los candidatos que pasarán a la siguiente sub-etapa del proceso (Evaluación Psicológica).

- **Evaluación Psicológica**

La ejecución de esta sub-etapa estará a cargo de un Profesional o Firma Consultora en Recursos Humanos. Los candidatos serán citados a las evaluaciones respectivas por correo electrónico. La evaluación psicológica es referencial; sin embargo, es obligatoria la asistencia para pasar a la siguiente sub-etapa.

Al final de esta etapa, el Comité Especial elaborará un cuadro organizado en base al orden de mérito de los candidatos con la sumatoria de los puntajes alcanzados en todas las etapas previas del proceso, debiendo contar con un puntaje mínimo aprobatorio de 60 puntos de un máximo de 100. Los postulantes que no obtengan este puntaje mínimo serán DESCALIFICADOS.

**2.1.5. ENTREVISTA PERSONAL**

- a. El Gerente de recursos humanos entrevistará a los postulantes que hayan aprobado todas las etapas previas con el puntaje mínimo establecido.
- b. En esta etapa todos los postulantes serán evaluados considerando su condición de APTO y sin un puntaje acumulado por las etapas previas.
- c. El Gerente de Recursos Humanos considerará como factores de evaluación en la entrevista personal:
  - La capacidad profesional
  - La capacidad de gestión
  - La integridad
  - El desenvolvimiento de los postulantes en la materia relacionada con el cargo.

**2.1.6. ELECCIÓN Y PUBLICACIÓN DE RESULTADOS**

El gerente de recursos humanos y el Comité de selección procederán a seleccionar al candidato apto para ocupar el cargo de Gerente y/o Director

de la Institución en función al resultado de la entrevista. Para ello, el Comité de selección elaborará un cuadro con el orden de mérito, lo que constará en el acta de la sesión respectiva.

El Secretario del comité de selección contactará a todos los postulantes que pasaron la etapa de entrevistas para dar a conocer el resultado del proceso.

El Comité de selección, en un plazo máximo de un (01) día hábil de culminada la etapa de entrevista personal, remitirá al Gerente de Recursos Humanos los resultados del proceso para la tramitación de la Resolución de designación, de acuerdo con el marco legal aplicable.

## 2.2. CRONOGRAMA DEL PROCESO

ETAPA	FECHAS
1. Convocatoria	Del 01 al 15 de febrero de 2019
2. Reclutamiento	
2.1. Registro de postulantes	Del 18 al 22 de febrero de 2019
2.2. Evaluación de registro de postulantes	Del 25 de febrero al 01 de marzo
2.3. Comunicación de resultados	01 de Marzo del 2019
3. Evaluación Curricular	
3.1. Presentación de hoja de vida documentada.	Del 04 al 08 de marzo de 2019
3.2. Evaluación de la hoja de vida	Del 11 al 13 de marzo de 2019
3.3. Comunicación de resultados.	15 de Marzo del 2019
4. Evaluación de competencias y psicológica	
4.1. Evaluación de competencias	Del 18 al 20 de marzo de 2019
4.2. Comunicación de resultados	20 de marzo de 2019
4.3. Evaluación psicológica	Del 21 al 22 de marzo de 2019
4.4. Comunicación de resultados	22 de Marzo de 2019
5. Entrevista personal	
5.1. Comunicación del rol de entrevistas	25 de marzo de 2019
5.2. Desarrollo de entrevistas	Del 27 al 29 de Marzo de 2019
6. Elección y publicación de resultados	30 de Marzo de 2019

## CAPITULO III. DISPOSICION ES COMPLEMENTARIAS:

- 3.1. El Comité de Selección será competente para resolver cualquier situación que se presente en el desarrollo del presente proceso de selección, así como tener la facultad de aplicar e interpretar los lineamientos del procedimiento, en caso de presentarse dudas o vacíos en ellas, salvaguardándose el debido proceso y teniendo en cuenta los principios de

igualdad, equidad, transparencia, idoneidad y meritocracia, y con la asistencia técnica de SERVIR.

- 3.2. Para la asignación de la bonificación del diez por ciento (10%) al personal licenciado de las Fuerzas Armadas, ésta se realizará en la etapa de Evaluación Curricular
- 3.3. Para realizar una consulta, reclamo, queja o cualquier comunicación relacionada al proceso de selección, deberá enviarse un correo a la cuenta [seleccionpersonal@minam.gob.pe](mailto:seleccionpersonal@minam.gob.pe). El comité de selección dispone de un plazo de dos días hábiles para su atención.

## Anexo E

### PROPUESTA NUEVA NORMATIVIDAD PARA EL ALINEAMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN REGIONAL.

#### Generalidades

La planificación es el conjunto de actividades que se realizan en torno al futuro, las mismas son de corto, mediano y largo plazo. Las que deben priorizarse de acuerdo a las necesidades que sustenten y aseguren un mayor desarrollo que beneficie a la población dentro del área geográfica debidamente delimitada.

Los gobiernos regionales pueden implementar, dentro de sus atribuciones legales y presupuestales, políticas y programas basados en evidencia, y que formen parte de una visión clara y consensuada sobre el tipo de desarrollo que se busca para cada región, a esto denominaremos plan estratégico de desarrollo, no es un plan del partido político de turno es un plan que contribuya al desarrollo regional o local.

Las políticas de los gobiernos regionales deben basar su gobierno en: planificación estratégica, competitividad regional, reducción de la pobreza y desarrollo productivo, gestión sostenible de los recursos naturales e industrias extractivas, cambio climático, gobernabilidad y lucha contra la corrupción, y derechos humanos y género.

Las regiones para su desarrollo actual, implementan políticas haciendo uso solo un 3 a 5 % tomando como escenario probable y deseable para un periodo de gobierno. Mientras que los gobiernos en países desarrollados, el conocimiento abarca un 10% con un escenario probable y deseable para 50 años.

Nuestra propuesta para un desarrollo económico sustentable del Perú y de sus regiones, nos permitirá:

- Un crecimiento más rápido en las obras de infraestructura que requieren las regiones para su desarrollo económico.
- Integrar a las fuerzas políticas económicas y sociales

- Crear un modelo de desarrollo inclusivo, con participación de todas las fuerzas vivas debidamente organizadas.
- La remuneración no debe ser la mínima porque esta dependerá de su capacitación en calidad y cantidad que el trabajador pueda realizar en su vida profesional con eficacia y eficiencia.
- Los trabajadores de las instituciones públicas como las del gobierno regional, deberán tener una alta calificación y el mayor valor agregado en su trabajo estará constituido por sus conocimientos
- Los proyectos de desarrollo regional deberán promover la generación de industrias y la innovación de las empresas existentes convirtiéndolas en empresa de alta competitividad y de mayor productividad

**Área de desarrollo básico de bienestar comprende:**

- Salud
- Educación y Cultura
- Infraestructura regional democrática

El área más importante es el de educación las demás áreas complementan la formación del capital humano (Recurso más valioso de toda organización) convirtiéndolo en capital intelectual y capital social constituyendo la verdadera riqueza del país y de sus regiones. Este capital humano estará formado por un grado académico de Magister, Doctor, Phd.

El capital intelectual es considerado como talento. Que debe tener obligatoriamente la acción directriz de los gobiernos regionales.

El capital social está constituido por el personal con una buena educación técnica y universitaria con experiencia en empresas modelos y/o de índole internacional.

El área de infraestructura, está determinado por la satisfacción de las necesidades básicas hacia los habitantes de la región. El cierre de las brechas con los factores básicos tendrá como resultado un mayor capital humano.

El recurso más importante sin embargo está constituido por la educación siempre y cuando se transforme en capital social y capital intelectual no solamente para dirigir la acción directriz de los gobiernos regionales los mismos que también podrán asistir por su propia formación al sector privado haciéndolos más eficientes, produciendo en estos mayores valores agregados generando mayores remuneraciones mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

### **Construcción de una Institucionalidad Democrática**

- La materia prima para la construcción de la institucionalidad democrática es la formación de capital intelectual (talento)
- Eliminar los cargos de confianza ya que estos son sinónimo de corrupción
- Las instituciones democráticas privadas, públicas y sociedad civil organizada se unen en redes del conocimiento, innovación y competitividad para generar, adoptar, intercambiar, cooperar, vender y comprar tecnología, leyes, políticas, programas, proyectos, etc.
- Las instituciones en redes ganan en agilidad frente a instituciones que trabajan por separado.

Las organizaciones públicas y privadas de nuestra sociedad deben integrar las redes sociales hacia adentro y hacia afuera buscando conocimientos, innovación y competitividad.

El área de generación de riqueza y de valor agregado comprende el área de emprendimiento apoyada por el gobierno nacional en la región para que se desarrolle la industrialización y adecuada reforma tributaria para la generación de puestos de trabajo no solo en el sector público sino en el sector privado.

El derecho de tener un capital intelectual abundante y productivo a las instituciones del estado (Gobiernos regionales) lo hacen emprendedor manejando instituciones educativas, institutos de formación técnica, universidades y escuelas de post grado.

Por parte del estado a este le corresponde realizar una reforma tributaria. No debemos olvidar que las fuerza que muevan la economía de una región, país u mercado mundial son el Liderazgo, la innovación y el emprendimiento.

Este nuevo modelo de desarrollo regional debe presentar los siguientes ejes.

- Calidad total y mejora continua
- Ética y moral
- Liderazgo
- Desarrollo sostenible
- Medio ambiente
- Cambio climático

El cambio y transformación hacia un desarrollo regional y nacional está basada en la formación de:

- ✓ Liderazgo de formarse a todo nivel desde la escuela hasta el centro laboral o área de trabajo.
- ✓ El líder actual debe formarse con una sólida formación científica por lo que pueda requerir estudios y post grados universitarios.

Por ejemplo:

Líder en proyectos eléctricos

Líder en construcción

- ✓ Recordar que el líder no nace sino se forma

Además, debe contar con ciertas características especiales que será reconocido como tal.

- ✓ Calidad y mejora continua. Cada institución pública o privada debe tener una certificación de calidad para asegurar su buen desempeño.
- ✓ Para aumentar la competitividad y productividad y evitar la corrupción
- ✓ Toda institución pública y privada debe ser ética y moral para ser respetada.
- ✓ Todo funcionario o persona sin ética y moral no debe ingresar a ninguna institución del estado o pública.
- ✓ Es muy importante como su formación académica.
- ✓ El desarrollo sostenible es indispensable para hacer un óptimo uso de los recursos naturales sin afectar el medio ambiente.
- ✓ Debe cerrarse las brechas con leyes que se encuentran en países desarrollados o países vecinos exitosos en este tema.

## **PROPUESTA DE REQUERIMIENTO A CORTO PLAZO**

### **De los derechos humanos fundamentales**

- Reducir la pobreza y la pobreza extrema

### **Oportunidades de acceso los servicios básicos**

- Garantizar que todos los ciudadanos de la región tengan acceso a una educación integral que les permita lograr el desarrollo de sus capacidades.
- Acceso a los servicios de salud con calidad.
- Reducir el grado de desnutrición en el ámbito regional, sea sectores urbanos y/o rural.
- Acceso universal a los servicios básicos de luz, agua y desagüe
- Reducir los índices de violencia doméstica y delincuencia en la región.

### **Economía, competitividad y empleo**

- Proporcionar las condiciones del entorno adecuadas para que los sectores productivos estratégicos adquieran un desarrollo sostenido.
- Estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad.
- Incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva en la empresa privada como principal receptora de fuentes de trabajo.

## **Infraestructura**

- Dotar a la región de una infraestructura productiva que contribuya a elevar sus niveles de competitividad, integrando nuevos mercados y convirtiendo la estructura productiva primaria en una estructura productiva de transformación.
- Promover la inversión privada y/o público – privada para dotar al aparato productivo la suficiente infraestructura y los servicios de soporte convenientes

## **Recursos naturales y ambiente**

- Optimizar el uso responsable del recurso hídrico.
- Realizar actividades preventivas de mitigación y contingencia frente a desastres naturales, así como la identificación de las oportunidades que generan los cambios climáticos.

## **Zonas de desarrollo y actividades productivas**

El crecimiento y desarrollo es una cuestión socio económica y cultural tangible, una construcción entre los sectores: estatales, privadas y la sociedad en conjunto, utilizando como medios los recursos económicos de la sociedad y las herramientas técnicas de planeación, que normalmente conocemos como planes de desarrollo, programas o políticas públicas, instrumentos fundamentales para la gestión del desarrollo.

El desarrollo de las actividades productivas basa su fundamento en las capacidades productivas de cada sub región, provincias o zonas de desarrollo interior otorgándoles valor agregado mejorando su calidad, cantidad y costo de producción para tener precios competitivos en el mercado por lo general exterior. Utilizando los recursos naturales, capacidades humanas e infraestructura productiva con la búsqueda de mercados internacionales.

Para identificar convenientemente los sectores clave y las actividades productivas se deben clasificar de la siguiente manera:

### **- Actividades Productivas Razonables:**

Que en la última década han tenido una alta participación en el empleo y en el valor agregado.

- **Vocaciones Productivas por Impulsar:**

Actividades que han tenido una baja participación en el valor agregado, pero que crecieron en forma acelerada comparado con la media nacional y que tienen un potencial de mediano plazo en el desarrollo del sector.

- **Vocaciones Productivas por Incubar:**

Actividades con incipiente valor agregado y que presentan un potencial de largo plazo de desarrollo de sector.

En las actuales circunstancias, se necesita impulsar nuestras actividades vocaciones productivas, elevando la productividad, mejorando condiciones de trabajo e ingresos de los productores, fomentar la cultura del uso eficiente del agua (uno de los recursos más valiosos de la región), capacitación al potencial humano, fusionar los esfuerzos públicos y privados para alcanzar el desarrollo productivo, tecnificado y competitivo.

Todo esto implica previo diagnóstico de las actividades productivas de cada una de las zonas de desarrollo en sus actividades productivas y de servicios reglas de juego claras que acepten nuevos desafíos y retos: políticos, sociales, económicos y culturales.

## **EJES ESTRATÉGICOS**

Basa su desarrollo en los indicadores de cada una de las áreas que requiere superación y/o mejora y/o reducción para la formación de una sociedad más justa, humana y con valores

### **1. Derechos humanos fundamentales**

- 1.1. Violencia Familiar
- 1.2. Pobreza e inequidad socio-económica
- 1.3. Equidad de Género

Basada en objetivos nacionales, teniendo vigencia plena y ejercicio pleno de los derechos y libertades fundamentales teniendo como estrategia.

- a. Fortalecer la educación en materia de derechos humanos con relevancia suficiente en los programas de estudio escolares.
- b. Implementar acciones concertadas de vigilancia social del gobierno regional, los gobiernos locales, la comunidad y las organizaciones de adolescentes para la erradicación del trabajo infantil y para promover alternativas.

### **Reducir la pobreza y la pobreza extrema de la Región.**

Cuyo lineamiento de política estaría dado por:

- a. Propiciar la eliminación de la desigualdad extrema de ingresos y la erradicación de la pobreza y la pobreza extrema.
- b. Promover la generación de oportunidades para el desarrollo humano.
- c. Asegurar el acceso de las personas en situación de pobreza y pobreza extrema a los medios que les permitan lograr su propio desarrollo, reduciendo progresivamente la dependencia de los programas sociales.
- d. Promover políticas diferenciadas e inclusivas para las poblaciones de menores recursos propiciando mayores grados de desarrollo.
- e. Eliminar todas las formas de discriminación entre mujeres y varones; y asegurar el acceso pleno de las mujeres a los servicios educativos en todos sus niveles y las posiciones de decisión pública y privada.
- f. Establecer redes de protección a niños, adolescentes, adultos mayores, mujeres jefas de hogar, personas con discapacidad y demás población vulnerable.
- g. Consolidar la titulación de la propiedad de tierras con enfoque de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones, diversidad cultural, respetando la vocación natural de los suelos y sin favorecer el cambio de uso.

## **2. Oportunidad y acceso a los servicios básicos**

Parte esencial y fundamental para el desarrollo de las regiones y del país.

Garantizando que todos los ciudadanos de la región tengan acceso a una

educación integral que les permita desarrollar el pleno de sus capacidades.

Acciones estratégicas que se podrían realizar:

- Eliminar las barreras de acceso a la educación para la población en situación de discapacidad por medio de escuelas inclusivas.
- Articular la educación básica con la educación superior técnica y universitaria, y estas con las prioridades de desarrollo regional, a través de la formación profesional y una oferta que permita el mejoramiento de la competitividad del país.
- Ajustar la oferta de la educación universitaria y técnico profesional a las necesidades del sector productivo y el desarrollo departamental.
- Fomentar la investigación científica y la innovación tecnológica en áreas prioritarias.
- Eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y la privada, y entre la educación rural y la urbana, atendiendo la diversidad cultural.
- Asegurar la buena calidad educativa y la aplicación de buenas prácticas pedagógicas con instituciones acogedoras e integradoras, que desarrollan procesos de autoevaluación y solicitan su acreditación institucional de acuerdo a las normas vigentes.
- Asegurar una oferta de educación técnico productivo de calidad, articulada a las demandas de desarrollo local y departamental.
- Promover el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, y su formación continua e integral para alcanzar estándares internacionales.
- Impulsar la educación y la innovación científica y el uso de nuevas tecnologías educativas, que incluyan las herramientas que brindan las tecnologías de la información y comunicación.
- Promover una gestión educativa eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y amplia participación, que a su vez realice

una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias.

- Promover el compromiso de la sociedad, especialmente de los municipios, las empresas, los líderes y los medios de comunicación en la educación de los ciudadanos.
- Impulsar el mejoramiento de la calidad de la educación superior y su aporte al desarrollo socioeconómico y cultural para que a través de la formación profesional y una oferta que corresponda a las prioridades del desarrollo se logre la inserción competitiva del Perú en la economía mundial.

#### **Acceso universal a servicios integrales de salud con calidad**

- Garantizar el financiamiento para el aseguramiento universal en salud.
- Descentralizar los servicios de salud y garantizar el acceso universal a la atención de salud y la seguridad social, priorizando a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y adoptando un enfoque de interculturalidad.
- Garantizar el acceso universal a los servicios de salud reproductiva y priorizar las acciones para reducir la mortalidad materna y de niños entre 0 a 5 años.
- Fomentar el enfoque preventivo y controlar las enfermedades transmisibles, crónico degenerativas, mentales y de drogadicción.

#### **Acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad.**

- Promover la inversión pública y privada para ampliar el acceso de la población urbana y rural a los servicios de agua y desagüe, recolección y disposición final de residuos sólidos, y electricidad, considerando medidas que hagan posible el acceso a estos servicios de la población actualmente en situación de pobreza.

- Realizar estudios que permitan el desarrollo de las energías renovables (hidráulica, solar, eólica, geotérmica, mareomotriz y biomasa) y la actualización de los diseños para los sistemas eléctricos rurales.
- Garantizar el abastecimiento de agua segura para toda la población.
- Impulsar las asociaciones público-privadas y otras formas asociativas para incrementar la inversión en servicios básicos, a fin de mejorar su gestión y ampliar el acceso.
- Fortalecer las capacidades de los prestadores públicos de servicios básicos y la participación de la población organizada para mejorar su desempeño.

### **3. Estado y gobernabilidad**

- fortalecer y potenciar las capacidades humanas. Proceso que debe ser progresivo y persistente, estar al alcance de todos los servidores y responder a sus necesidades específicas, dirigido a desarrollar y mejorar el capital institucional entendido como la capacidad que tienen las personas que conforman una organización para lograr objetivos comunes. Los recursos humanos es el activo más valioso que tiene la institución entonces, se requiere de una labor efectiva para identificar y optimizar una serie de conocimientos, habilidades y destrezas de quienes, de manera individual y colectiva, en tanto miembros del Gobierno Regional y Local, deben desempeñarse adecuadamente y hacer posible alcanzar los objetivos institucionales
- Para efectos de mejorar los servicios e información a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión del Gobierno Regional, impulsando y fomentando el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación para la modernización y reforma del Estado denominado Gobierno Electrónico o E-Government.
- Dentro del Plan de desarrollo se debe contar con un presupuesto público adecuado para el cumplimiento de las inversiones programadas y estas deben ser por resultados que no permitan realizar arengas que elevan los costos de las obras.

- Involucrar al sector privado ejerciendo una competitividad y productividad regional previa concertación haciendo uso de las normas legales.
- Rendición de cuentas a la sociedad civil haciendo uso del marco jurídico, político, ético con intervención de la contraloría general de la república por transparencia.

Para dar cumplimiento por parte del gobierno regional o municipal se propone las siguientes acciones:

- a. Precisar en los Proyectos y Actividades las metas que marcarán la ruta de la transparencia de su gestión, estableciendo metas cuantificables en términos de resultados.
- b. Realizar los ajustes institucionales que sean necesarios para garantizar que la institución cuente con los sistemas, procesos y procedimientos que permitan una gestión transparente.
- c. Diseñar un plan de comunicaciones de los actos de su administración, tanto hacia el interior de la administración como hacia los usuarios del servicio. No dispersar las acciones comunicativas: boletines, folletos, sitios web, periódicos, buzones de sugerencia, reuniones, foros, seminarios, talleres, capacitación, mesas de trabajo, audiencias públicas, conferencias de prensa, etc. Las comunicaciones deben estar al servicio del proceso de fortalecimiento del acceso de la población respecto a la información de la gestión institucional.
- d. Exponer de manera permanente en el Portal Institucional los resultados de la evaluación y seguimiento de los Proyectos y Actividades que ejecuta la institución.
- e. Garantizar una gestión pública de calidad, que incorpore en la gestión los conceptos de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia.
- f. Simplificar los procedimientos administrativos con el fin de facilitar el acceso de la ciudadanía a los funcionarios encargados de la adopción de decisiones.

- g. Promover y aplicar los procesos de contratación acorde a la normativa legal, incidiendo en la imparcialidad e igualdad de oportunidades, respetando el debido proceso y la selección objetiva de los contratistas, aún en adjudicación directa.
- h. Selección de funcionarios y servidores por orden de mérito, con capacitación y experiencia comprobada, garantizando transparencia e igualdad de oportunidades a todos los aspirantes a un cargo público por cualquier modalidad de contrato o nombramiento.
- i. Asegurar por todos los medios disponibles a que todo ciudadano y los distintos actores privados y públicos dispongan de un efectivo y permanente acceso a la información.
- j. Tomar en cuenta que la Rendición de Cuentas es una obligación de los Titulares de Pliego, de los funcionarios y servidores públicos.

#### **4. Economía, competitividad y empleo**

Busca proporcionar las condiciones del entorno adecuadas para que los sectores productivos estratégicos adquieran un desarrollo sostenido

1. Promover la inversión pública y privada, nacional y extranjera, asegurando su efecto multiplicador en el país en forma concertada y garantizando su seguridad
2. Incentivar el desarrollo regional
3. Facilitar y apoyar los procesos de financiamiento de proyectos de inversión pública.
4. Incrementar la inversión pública y estimular la inversión privada
5. Modernizar y simplificar la administración de la gestión pública.
6. Establecer mecanismos de apoyo para el desarrollo de conglomerados y cadenas productivas con enfoque nacional, regional y local, desarrollando y ampliando el mercado interno.
7. Concertar medidas de promoción del desarrollo productivo entre los sectores público y privado, e implementarlas.
8. Promover el incremento de comunidades que participan en actividades de ecoturismo, turismo vivencial y rural.

9. Desarrollar sitios turísticos que se manejen con criterio de uso público sostenible, de servicios y facilidades adecuadas y constituyan productos atractivos y competitivos.
10. Promover la competitividad para el acceso al mercado interno y externo de la producción agropecuaria, forestal y agroindustrial.
11. Promover la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental.

## **5. Recursos naturales y ambiente**

Impulsar la biodiversidad y los recursos naturales para el diseño de medidas de preservación y aprovechamiento sostenible del patrimonio natural.

1. Inventariar, evaluar y valorar los recursos naturales y la diversidad biológica con el fin de determinar su potencial económico para su aprovechamiento sostenible y su conservación
2. Implementar el sistema regional de conservación regional de áreas protegidas regionales.
3. Implementar la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) a nivel regional y local
4. Introducir el conocimiento y valoración de los recursos naturales con relevancia suficiente en los programas de estudio a todo nivel, con énfasis en la educación básica.
5. Establecer mecanismos para la protección de los conocimientos tradicionales y el conocimiento científico relacionados a los recursos genéticos.
6. Supervisar y fiscalizar la gestión sostenible de los ecosistemas terrestres y acuáticos.
7. Supervisar y fiscalizar la gestión sostenible del aprovechamiento de los recursos no renovables.
8. Fortalecer el Sistema Regional de Gestión Ambiental en, los tres niveles de gobierno.

9. Fortalecer el Sistema Regional de Gestión Ambiental y sus instancias de coordinación y concertación.
10. Difundir información al público sobre el desempeño ambiental de las entidades públicas y las empresas, y el cumplimiento de los instrumentos de gestión ambiental.

### **ACCIONES DE PRIORIDAD**

- Organizar y priorizar cada uno de los planes de desarrollo para cada una de las zonas de la región.
- Programar los proyectos de desarrollo estratégico.

### **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**

- Implementación de la instancia de gestión del plan
- Implementación de la instancia consultora
- Implementación de la instancia fiscalizadora
- Asignación de recursos

### **MONITOREO Y EVALUACIÓN**

En cada una de las actividades, proyectos para realizar las comparaciones de lo esperado con lo resultado.

-