

# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS**

---

**“PLANIFICACIÓN Y PROCESO PRESUPUESTARIO EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA DEL CUSCO,  
PERIODO 2018”**

---

**Presentado por:**

**Bach. Toshiro Enoki Guzman**

**Bach. Paola Rosalía Quispe Romero**

Para optar al Título Profesional de Contador  
Público

**Asesor:**

**CPC. Juan José Girón Gutiérrez**

CUSCO – PERÚ

2019

## **Presentación**

SEÑOR: DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES, Y SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

DR: JOSÉ DANIEL PALIZA PÉREZ.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Andina del Cusco, se pone a vuestra consideración la tesis intitulada: “PLANIFICACIÓN Y PROCESO PRESUPUESTARIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA DEL CUSCO, PERIODO 2018”

La presente investigación consiste en relacionar y describir la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián Provincia del Cusco, Periodo 2018.

En este sentido, en el presente trabajo de investigación expresa la preocupación por la gestión del sistema de planificación y por la gestión del proceso presupuestario en las Municipalidades, por cuanto al tener demandas y necesidades insatisfechas de los pobladores de la jurisdicción del Municipio, la planificación debe servir para asignar y gestionar eficientemente el presupuesto municipal con criterios de inclusión social, oportunidad, impacto, prioridad, importancia, racionalidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Toshiro Enoki Guzman

Paola Rosalía Quispe Romero

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirnos tener una buena experiencia dentro de la universidad, gracias a nuestra universidad por permitirnos convertirnos en profesionales, gracias a cada maestro que con sabiduría nos inculcaron el conocimiento en este proceso de formación universitaria, que deja como producto terminado y recuerdo en la historia; esta tesis que perdurara dentro de los conocimientos de las demás generaciones que están por llegar.

## **Dedicatoria**

A nuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad; muchos de nuestros logros se los debemos a ustedes entre los que incluyen este. Nos formaron con reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas, nos motivaron constantemente para alcanzar nuestros objetivos. Su bendición a diario nos ayuda y nos protege para ir por el camino del bien.

## **Nombres y Apellidos del Jurado de la Tesis y del Asesor**

### **Dictaminantes:**

- CPC. Fernando Philco Prado
- Mg. Elías Ccachainca Mendoza

### **Replicantes:**

- Dra. Nery Porcel Guzman
- Mg. Edith Clorinda Alata Huaña

### **Asesor de Tesis:**

- CPC. Juan José Girón Gutiérrez.

## Índice

<b>Presentación.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>iv</b>
<b>Nombres y Apellidos del Jurado de la Tesis y del Asesor .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Listado de abreviaturas.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	11
1.2.1. Problema general.....	11
1.2.2. Problemas específicos.....	11
1.3. Objetivos de la Investigación.....	12
1.3.1. Objetivo general .....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. Justificación de la Investigación .....	12

1.4.1.	Relevancia social.....	12
1.4.2.	Implicancias prácticas.....	13
1.4.3.	Valor teórico .....	14
1.4.4.	Utilidad metodológica .....	14
1.4.5.	Viabilidad o factibilidad .....	15
1.5.	Delimitación de la investigación .....	15
1.5.1.	Delimitación temporal .....	15
1.5.2.	Delimitación espacial .....	15
1.5.3.	Delimitación conceptual .....	15
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>17</b>
2.1.	Antecedentes de la Investigación .....	17
2.1.1.	Antecedentes Internacionales.....	17
2.1.2.	Antecedentes Nacionales .....	22
2.1.3.	Antecedentes Locales .....	25
2.2.	Bases legales .....	27
2.2.1.	Normatividad que sustenta el sistema nacional de presupuesto público .....	27
2.2.2.	Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.....	29
2.2.3.	Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- Decreto Legislativo N° 1088.....	29
2.2.4.	Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411 .....	30

2.2.5.	Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2018 N° 30693 ..	30
2.2.6.	Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019 N° 30879 ..	30
2.2.7.	Ley Marco del Presupuesto Participativo N° 28056 .....	30
2.3.	Bases teóricas .....	31
2.3.1.	Bases Teóricas de la Variable 1: Planificación .....	31
2.3.2.	Dimensiones de la Planificación .....	60
2.3.3.	Bases Teóricas de la Variable 2: Proceso Presupuestario .....	60
2.3.4.	Dimensiones del Proceso Presupuestario .....	83
2.4.	Marco conceptual .....	83
2.5.	Formulación de hipótesis .....	87
2.5.1.	Hipótesis General .....	87
2.5.2.	Hipótesis Específicas .....	87
2.6.	Variable(s) de estudio .....	87
a)	Variable (s).....	87
b)	Conceptualización de la (s) variable (s) .....	88
c)	Operacionalización de variables .....	89
<b>CAPITULO III: .....</b>		<b>92</b>
<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>92</b>
4.1.	Tipo de investigación .....	92
4.2.	Enfoque de investigación.....	93



4.3.	Diseño de la investigación .....	93
4.4.	Alcance de la investigación .....	94
4.5.	Población y muestra de la investigación.....	94
4.5.1.	Población .....	94
4.5.2.	Muestra .....	95
4.6.	Técnica(s) e Instrumento(s) de recolección de Datos.....	96
4.6.1.	Técnica(s).....	96
4.6.2.	Instrumento(s) .....	96
4.7.	Procesamiento de datos .....	97
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>99</b>
4.1.	Fiabilidad del instrumento .....	99
4.2.	Resultados por objetivos.....	100
A.	Objetivo general .....	100
B.	Objetivo específico 1 .....	101
C.	Objetivo específico 2.....	110
D.	Objetivo específico 3 .....	113
E.	Objetivo específico 4.....	116
4.1.	Prueba de hipótesis .....	120
4.1.1.	Contrastación de hipótesis general .....	120
4.1.2.	Contrastación de hipótesis específicas .....	121

<b>CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>125</b>
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	125
5.2. Limitaciones del estudio .....	126
5.3. Comparación crítica con la literatura existente.....	126
5.4. Implicancias del estudio .....	128
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>132</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo N° 01. Matriz de Consistencia.....</b>	<b>139</b>
<b>Anexo N° 02. Matriz del instrumento para la recolección de datos.....</b>	<b>142</b>
<b>Anexo N° 03. Instrumento de recolección de datos.....</b>	<b>145</b>
<b>Anexo N° 04. Validación de instrumentos.....</b>	<b>149</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	99
<b>Tabla 2</b> <i>Tabla cruzada para determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	100
<b>Tabla 3</b> <i>Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el plan desarrollo concertado en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	101
<b>Tabla 4</b> <i>Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el plan estratégico institucional en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	103
<b>Tabla 5</b> <i>Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el plan operativo institucional en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	105
<b>Tabla 6</b> <i>Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	107
<b>Tabla 7</b> <i>Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	108
<b>Tabla 8</b> <i>Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	110
<b>Tabla 9</b> <i>Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	111
<b>Tabla 10</b> <i>Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	113

<b>Tabla 11</b> <i>Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	114
<b>Tabla 12</b> <i>Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	116
<b>Tabla 13</b> <i>Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.</i> .....	117
<b>Tabla 14</b> <i>Relación entre la planificación entre la planificación y la ejecución de ingresos en la Municipalidad de San Sebastián – periodo 2018.</i> .....	118
<b>Tabla 15</b> <i>Relación entre la planificación entre la planificación y la ejecución de gastos en la Municipalidad de San Sebastián – periodo 2018.</i> .....	119
<b>Tabla 16</b> <i>Chi cuadrado de Pearson</i> .....	120
<b>Tabla 17</b> <i>Chi cuadrado de Pearson</i> .....	121
<b>Tabla 18</b> <i>Chi cuadrado de Pearson</i> .....	122
<b>Tabla 19</b> <i>Chi cuadrado de Pearson</i> .....	123
<b>Tabla 20</b> <i>Chi cuadrado de Pearson</i> .....	124

## Resumen

El presente trabajo de investigación intitulado “Planificación y proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018” que tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018. La investigación fue de carácter básica - descriptivo, explicativo correlacional, se utilizó el enfoque cuantitativo, el diseño es no experimental y transversal. La población de estudio estuvo conformada por un total de 30 funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián. La muestra representa a 28 funcionarios y servidores determinados por el muestreo probabilístico. Para el proceso de recolección de datos, se utilizó como instrumentos el cuestionario, fichas de observación, entrevista y archivos informáticos. La planificación es un proceso racional de anticipación y toma de decisiones sobre una acción futura, mientras que el presupuesto se considera como el cálculo previo de probables gastos e ingresos. Las conclusiones obtenidas en el presente trabajo de investigación de que la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, durante el periodo 2018, mediante la prueba de Chi – Cuadrado se obtuvo  $p = 0.010 < 0.05$ , esto nos permite afirmar que la planificación tiene una relación significativa con la programación presupuestaria en la Municipalidad de tal modo que se rechaza la hipótesis nula.

**Palabras clave:** *Planificación, Presupuesto, Municipalidad, funcionarios, Institución.*

### **Abstract**

This research work relates and describes how the planning and budgeting process is carried out within the state institutions, in the case of the San Sebastián District Municipality, for this purpose the following research title “PLANNING AND BUDGETARY PROCESS IN THE DISTRICT MUNICIPALITY OF SAN SEBASTIÁN, PROVINCE OF CUSCO, PERIOD 2018 ”As the main objective of this study was to determine the relationship between planning and the budget process in the District Municipality of San Sebastián, Province of Cusco, period 2018. This research work is descriptive, the quantitative approach, the non-experimental and cross-sectional design, the population is made up of: municipal officials and servants. The techniques used were to carry out a questionnaire with closed questions. By means of the data obtained in the development of the research, the following result was reached that the total of the respondents with respect to planning, 61% affirm that almost always, in the Municipality there is a planning for the fulfillment of the objectives, while that 4% indicate that almost never in the Municipality there is a planning for the fulfillment of the established objectives. The conclusions obtained in the present research work that the planning and budget programming in the District Municipality of San Sebastián, during the 2018 period, through the Chi-Square test, obtained  $p = 0.010 < 0.05$ , this allows us to affirm that planning has a significant relationship with budget programming in the Municipality in such a way that the null hypothesis is rejected.

**Key words:** Planning, Budget, Municipality, Officials, Institution

**Listado de abreviaturas**

<b>Dtto:</b>	Distrito
<b>Mpio:</b>	Municipio
<b>Bach:</b>	Bachiller
<b>Adtva:</b>	Administrativa
<b>Econ:</b>	Economía
<b>Dr:</b>	Doctor
<b>Mg:</b>	Magister
<b>Est:</b>	Estado
<b>Téc:</b>	Técnico
<b>Cód:</b>	Código
<b>N°:</b>	Número
<b>Dir:</b>	Director
<b>Objs:</b>	Objetivos
<b>km2:</b>	kilómetro cuadrado
<b>msnm:</b>	metros sobre el nivel del mar
<b>Pobl:</b>	Población
<b>Pag:</b>	Página
<b>Ej:</b>	Ejemplo
<b>Fig:</b>	Figura
<b>Ed.</b>	Edición
<b>Fil:</b>	Filosofía
<b>Invg:</b>	Investigación
<b>Habs:</b>	Habitantes

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema

La planificación municipal es parte de los sistemas administrativos de las entidades del Estado. La planificación es un proceso dinámico y continuo, mediante el cual los actores locales del Municipio, llámese distrito o provincia prevén su futuro, establecen su visión de desarrollo territorial, definen las políticas públicas, identifican los ejes y objetivos estratégicos de desarrollo local, definen los programas, proyectos y actividades municipales; para lo cual desarrollan herramientas, procedimientos, estrategias, acciones y procesos de planificación participativa para lograr el futuro deseado de bienestar de los ciudadanos. Los procesos de planificación municipal se caracterizan por ser procesos de carácter social, político y técnico; en dichos procesos el presupuesto es considerado como un instrumento muy importante para el logro de la visión de desarrollo y para el cumplimiento de los planes, políticas públicas locales, programas, proyectos y actividades orientados al desarrollo socio económico y sostenido de la localidad.

El sistema de la planificación municipal debe estar conformado por el Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional; complementariamente puede contarse con el Plan de Desarrollo Económico, Plan de Desarrollo Social y Plan de Desarrollo Ambiental; lo que no quiere decir que se pueden implementar otros planes necesarios para el desarrollo local.

La Municipalidad Distrital de San Sebastián cuenta con el Plan de Desarrollo Concertado, que es un documento de desarrollo territorial y de largo plazo, que compromete a todos los actores locales del Municipio en los propósitos de desarrollo local. Los actores



comprometidos son el sector público en los tres niveles, el sector privado, empresarios, organismos no gubernamentales, organizaciones sociales de base, gremios de toda índole y la sociedad en su conjunto. Sin embargo, casi nunca han desarrollado estrategias y acciones concretas para una efectiva implementación de manera integral y sostenida de dicho plan. La Municipalidad no ha sido capaz de desarrollar procesos y estrategias para el monitoreo, seguimiento y control de cumplimiento de objetivos, metas e indicadores, es decir, no se ha logrado construir herramientas que permitan medir los resultados al finalizar cada ejercicio fiscal o al finalizar cada gestión municipal; son utilizados solo para satisfacer algunas expectativas políticas, especialmente en los procesos de presupuesto participativo.

Por otro lado, este plan está desactualizado y desfasado en el tiempo, por tanto, urge su actualización en los casos que correspondan; también se manifiesta que este plan no responde a la realidad, especialmente esto ocurre cuando estos planes son elaborados por personas o profesionales externos a la Municipalidad. En muchos casos no se han identificado con acuciosidad, realismo y objetividad a los ejes estratégicos que permitan “jalar” y dinamizar un conjunto de programas, subprogramas, actividades y proyectos para el logro del desarrollo local; tampoco se han definido los objetivos estratégicos con realismo, el cual permita determinar en orden de prelación los grandes propósitos de desarrollo local en el largo plazo; al mismo tiempo orientar de mejor manera el presupuesto municipal.

Otro hecho materia de observación, en este plan, es que no está articulado o son deficientes los Objetivos del Desarrollo Sostenible del Mundo, al Plan Bicentenario, al Acuerdo Nacional, al Plan de Desarrollo Regional, al Plan de Desarrollo Concertado Provincial o a los Planes Sectoriales. En el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo

Concertado no están asesorados u orientados de acuerdo a las políticas y metodologías del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- CEPLAN. Obviamente estos hechos inciden en la calidad del proceso presupuestario.

Similar realidad tiene en su Plan Estratégico Institucionales. Este documento es de carácter programático de mediano plazo, básicamente debe responder al plan de gobierno propuesto en el proceso electoral por la organización política que triunfó en el proceso de elecciones. Este plan no está articulado al Plan de Desarrollo Concertado; y en su generalidad se caracteriza por su poca claridad y realismo en los objetivos institucionales para el mediano plazo, además de ello este plan, al que hemos tenido acceso está desactualizado, corresponde al periodo de gestión municipal 2015-2018, la fecha no se cuenta en la entidad municipal con el plan del periodo 2019-2022. Estos planes cuando son elaborados por externos o profesionales contratados solo para este fin, este documento no tiene la calidad necesaria de ser una herramienta de planificación, pues siempre adolecen de las orientaciones estratégicas para el desarrollo local, no definen adecuadamente los objetivos y metas institucionales para el periodo de gestión municipal. Por otro lado, no están elaboradas de acuerdo a las políticas y metodologías del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- CEPLAN, por lo que en estos planes en muchos casos no están adecuadamente determinados los indicadores que permita medir la calidad y resultados logrados por la gestión municipal. Estas deficiencias y limitaciones confirman que la Municipalidad de San Sebastián tiene limitadas herramientas de planificación para el mediano plazo; consecuentemente este hecho tiene incidencia en el proceso presupuestario.

Finalmente, la Municipalidad de San Sebastián, si cuentan con el Plan Operativo Institucional, que es documento de carácter operativo para el corto plazo, es decir, para un

ejercicio fiscal, lo que sucede es que están elaborados con ciertas limitaciones técnicas y en algunos casos son elaborados luego de haberse elaborado y aprobado el presupuesto municipal, cuando estos planes operativos deben ser elaborados y aprobados antes de elaborar y aprobar el presupuesto municipal. Estos planes operativos muchas veces tienen que adecuarse al presupuesto ya elaborado, cuando técnicamente el presupuesto anual debe ser fiel reflejo del Plan de Desarrollo Concertado, reflejo del Plan Estratégico Institucional, y sobre todo debe ser fiel reflejo del Plan Operativo Institucional y no al contrario; en consecuencia tampoco se cuenta de manera óptima y técnica con esta herramienta de planificación para el corto plazo, pues al ser deficiente en sus contenidos el plan de desarrollo concertado y el plan estratégico institucional, éste plan operativo también será deficiente en su contenido y alcance. Así por ejemplo los objetivos generales y específicos al no responder a la realidad del territorio local limitarán para identificar de mejor manera los proyectos y actividades a ejecutarse en el corto plazo.

Por otro lado, la Municipalidad de San Sebastián adolecen del plan de desarrollo económico consecuentemente no se identifican la problemática económica productiva. Por lo que no se puede promover y desarrollar de manera sostenida el aparato productivo, no se dinamiza la economía local, no se mejoran los ingresos familiares, no se reinvierten los excedentes locales, no se fomenta el ahorro familiar, no se apoya ni se promueve la pequeñas y medianas empresas, no hay un clima favorable para las inversiones del privado. Del mismo modo no se han implementado el plan de desarrollo social para justipreciar al ser humano en el ámbito educativo, de salud, cultural, social, seguridad ciudadana, protección a las poblaciones vulnerables y marginales, como niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad y de la tercera edad; etnias de los andes y de la Amazonía, seguridad

alimentaria y otros que incidan en el desarrollo social. Del mismo modo no se ha implementado el plan de desarrollo ambiental para gestionar la protección de los recursos naturales, conservar las zonas de reserva natural, cuencas hidrográficas, especies hidrobiológicas, especies forestales, especies de fauna. Estos casos de debilidades y limitaciones del sistema de planificación municipal, en este caso de planes de carácter específico, son también reflejados en la realidad de la Municipalidad de San Sebastián.

En esta realidad del sistema de planificación municipal, se desarrollan las acciones administrativas, la programación de actividades, la formulación de proyectos de inversión pública y la programación del presupuesto municipal, es decir, en esta realidad inadecuada del sistema de planificación municipal se desarrolla la programación de los servicios públicos, el proceso presupuestario, la programación del proceso de adquisiciones de bienes y servicios, entre otros. Esta evidencia relata las dificultades y debilidades del sistema de planificación municipal y propicia que la dirección de la gestión municipal no responda a los verdaderos intereses de desarrollo local. De esta realidad del sistema de planificación, se infiere que el presupuesto municipal no se está asignando y utilizando de manera óptima para el desarrollo local; esta deficiencia presupuestal se va traducir en hechos y deficiencias reales en la programación, formulación, aprobación, ejecución y control presupuestal; los resultados serán más notorios cuando se realice la evaluación presupuestal en forma semestral y anual. Consecuentemente el ansiado desarrollo local se irá postergando, consecuentemente, también, se irá postergando las posibilidades de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Municipio. En síntesis, podemos manifestar con mucha claridad y contundencia que un buen y óptimo sistema de planificación municipal va permitir que se

asigne y se utilice de manera óptima el presupuesto municipal, el mismo que se traducirá en el proceso presupuestario.

El presupuesto es un instrumento indispensable para la ejecución y cumplimiento de los planes municipales, gracias al presupuesto se puede cumplir los objetivos y metas institucionales, y así lograr el desarrollo local y mejorar las condiciones e vida de los habitantes. El presupuesto asignado a los gobiernos locales en los últimos años ha mejorado considerablemente, debido a razones del proceso de descentralización al asignarle nuevas competencias municipales, así como también por razones de mejora de la economía nacional y la explotación de recursos naturales por las cuales perciben el rubro económico de canon. Pero, para que estos presupuestos asignados a las Municipalidades sean bien administrados en todo el proceso presupuestario, es imperativa e importante la implementación del sistema de planificación municipal, y sobre todo desarrollar toda una cultura de planificación con el propósito de mejorar de manera sostenida el proceso presupuestario para la ejecución de proyectos y actividades municipales.

Por razones de limitadas capacidades y herramientas de planificación municipal, en los últimos años son muy deficientes los procesos presupuestarios, los presupuestos no han sido asignados a los grandes lineamientos, ejes y objetivos de desarrollo, lo cual afecta desfavorablemente y genera perjuicios y retrasos en el desarrollo socio económico local. Por lo que se puede inferir y concluir, que al ser deficiente el sistema de planificación municipal, siempre existirá un deficiente proceso presupuestario. Consecuentemente podemos manifestar con mucha claridad y contundencia que el proceso presupuestario que consta de las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación del

presupuesto municipal, también tendrá muchas deficiencias y limitaciones, generando perjuicios en el desarrollo local y en el bienestar de los ciudadanos.

A esta realidad de limitaciones y deficiencias en la gestión del sistema de planificación y presupuesto municipal, se suma el poco tecnicismo con que se manejan dichos recursos por parte de algunos funcionarios y servidores de las Municipalidades, esto debido a que en algunos casos prima los criterios y objetivos meramente políticos, dejando un poco de lado los criterios y objetivos técnicos legales; es más, algunos funcionarios y servidores municipales erróneamente aún conceptúan que el sistema de planificación municipal debe adecuarse en función al presupuesto municipal ya elaborado y aprobado, esto debido a las ansias de gastar como sea, o a comprar lo que sea, es decir, no se pone en relevancia el adecuado proceso presupuestario; pero también la autoridad y algunos funcionarios municipales lo ven como primera necesidad o prioridad solo la elaboración del presupuesto y posteriormente recién ven la necesidad o le ponen algún interés en elaborar algún plan municipal, que en muchos casos estos planes no responden a la realidad, por cuanto a veces son elaborados por consultores externos que en algunos casos desconocen la realidad local, y mucho más observable es cuando no involucran a todos actores locales en los procesos de elaboración de los planes, más parecen ser trabajos de gabinete; lo peor es que estos planes son elaborados solo con el criterio de empatar al presupuesto municipal, lo que conlleva a que muchas acciones y procedimientos administrativos que tengan incidencia en la asignación del presupuesto municipal, sean intrascendentes y de mínimo impacto en el eficiente y eficaz proceso presupuestario; elaboran los planes municipales, como quien solamente justifica lo que exige la normatividad, o como para decir que la Municipalidad si tiene los planes que orientan la asignación, gestión y proceso presupuestario, el cual

evidencia el poco interés por el sistema de planificación municipal, solo le interesa la parte monetaria.

El distrito de San Sebastián, es parte de la Provincia del Cusco. Según el Plan de Desarrollo Metropolitano Cusco 2017-2030, elaborado por la Municipalidad Metropolitana del Cusco, el distrito de San Sebastián es creada en la época de la independencia; limita por el sur con el distrito de San Jerónimo, por el norte con el distrito de Wánchaq y Santiago, por el este con el distrito de Wánchaq y la provincia de Calca y por el oeste con el distrito de Santiago y la provincia de Paruro; para el año 2017 tiene una población de 93,090 habitantes, con una densidad poblacional de 1,736 habitantes por Km<sup>2</sup> y una tasa de crecimiento de 6.21%; para los años 2022, 2027 y 2037 se proyecta una probación de 103,910, 115,988 y 144,519 habitantes respectivamente; para el año 2017 el 48% de la población está representado por los varones y el 52% por las mujeres; para el mismo año el 97% representa la población urbana y tan solo el 3% representa la población rural; el 56% de la población tiene una edad menor a 30 años, y el 44% tiene una edad mayor a 30 años. El distrito tiene una altitud de 3,295 msnm., tiene una extensión de 53.62 Km<sup>2</sup>. En su territorio se localizan actividades de carácter comercial, pequeñas industrias, servicios financieros servicios educativos y de salud; y en la zona rural se desarrolla actividades de carácter agropecuarias en poca proporción.

En este contexto geográfico, poblacional y problemática de la gestión del sistema de planificación y presupuesto, la población del Distrital de San Sebastián necesita ser atendidos sus demandas y necesidades, a los cuales deben ser destinados y asignados el presupuesto para lograr su desarrollo. En ese sentido la Municipalidad Distrital de San Sebastián recibe importantes montos presupuestales por concepto de transferencia del

Gobierno Nacional, así mismo perciben algunos recursos económicos por concepto de ingresos propios, los cuales son destinados para financiar distintos proyectos y actividades. Sin embargo, muy a pesar de contar con importantes presupuestos, esta Municipalidad ha demostrado limitadas capacidades para desarrollar herramientas y estrategias modernas de planificación y presupuesto, por lo que es necesario revertir esta realidad para permitir tener una adecuada, óptima, oportuna, sostenida y eficiente proceso presupuestario municipal para la ejecución de proyectos y actividades.

En los últimos años en la Municipalidad de San Sebastián se ha ido dando la debida importancia a los ingresos y gastos la cual está plasmado en la ejecución presupuestal; es uno de los indicadores que muchas veces es citado para determinar el cumplimiento de los objetivos determinados en distintos periodos para las municipalidades. El cumplimiento de los objetivos se traduce en adecuadas prestaciones de bienes y servicios a la ciudadanía; en cuanto a la Municipalidad, no realiza de manera adecuada la Evaluación Presupuestaria, dentro del marco de su competencia y funciones específicas, por lo que esto conlleva a tener algunas deficiencias en el presupuesto de ingresos y gastos, la programación que se realiza no está acorde para el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestales; Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), esta trae consecuencias de modificaciones constantes en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en la cual tiene una gran influencia en la formulación de los Estados Financieros y Presupuestales de los años fiscales.

Como se sabe que el Presupuesto del Estado viene a considerarse como una herramienta indispensable de la Administración Pública, el cual viene a ser la estimación de los ingresos y la previsión de los gastos, por tal razón se debe realizar continuos programas de capacitación para elevar el nivel técnico administrativo de los trabajadores municipales



en las distintas oficinas, sobre todo en la Oficina de Planificación y Presupuesto, para un desempeño adecuado del personal.

La problemática de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, tiene que ver con la descripción y caracterización de su territorio, por tal motivo las necesidades y demandas de la población a las cuales deben ser destinados y asignados el presupuesto municipal, y deben permitir lograr prioritariamente los siguientes objetivos:

En el ámbito de infraestructura pública, el presupuesto municipal debe permitir lograr los objetivos planificados de infraestructura urbana, vivienda, saneamiento físico legal, de transporte, entre otros de manera integral.

En el ámbito social el presupuesto municipal debe permitir lograr los objetivos planificados de seguridad alimentaria, nutrición, seguridad ciudadana, protección social a niños, niñas, personas de la tercera edad, personas con discapacidad, mujeres en estado vulnerable, entre otros.

En el ámbito productivo económico el presupuesto municipal debe permitir lograr los objetivos planificados de capacidades tecnológicas para la comercialización de los productos agrícolas y ganaderos, promoción de las ferias agropecuarias, promoción del turismo y gastronomía, lograr la competitividad de la pequeña y micro empresa, entre otros.

En el ámbito ambiental el presupuesto municipal debe permitir lograr los objetivos planificados de protección y conservación de las zonas donde existan recursos forestales, gestión de residuos sólidos, saneamiento básico, protección y gestión de riesgos donde existan construcciones de viviendas, entre otros.

Entonces, considerando los importantes presupuestos administrados, se percibe que la Municipalidad Distrital de San Sebastián, tiene una limitada filosofía de implementar todo un sistema de planificación municipal que permita atender las necesidades y demandas de la población, resolver los problemas de su territorio, asignar y gestionar el presupuesto municipal de manera eficiente, con celeridad y agilidad en cada ejercicio fiscal con la finalidad de lograr el desarrollo sostenido de su población.

Finalmente, luego de haber planteado el problema objeto de investigación, podemos precisar del problema de la investigación, es decir, plantear el problema general y los problemas específicos materia de investigación:

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿Qué relación existe entre la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018?

2. ¿Qué relación existe entre la planificación y la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018?

3. ¿Qué relación existe entre la planificación y la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018?

4. ¿Qué relación existe entre la planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Determinar la relación que existe entre la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

2. Determinar la relación que existe entre la planificación y la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

3. Determinar la relación que existe entre la planificación y la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

4. Determinar la relación que existe entre la planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018

### **1.4. Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1. Relevancia social**

La investigación tiene relevancia social, puesto que la importancia de la planificación radica, en que este sistema ha sido diseñado y creado para pensar las cosas que se deben hacer en el futuro en el territorio en beneficio de la sociedad. Como sabemos la adecuada gestión de la planificación municipal permite una asignación estratégica, programática,

operativa, oportuna; y eficiente asignación y gestión del presupuesto municipal, el cual a su vez permite cumplir los objetivos y metas institucionales. Por lo que la buena gestión del sistema de planificación municipal indudablemente afecta favorablemente el desarrollo local, consecuentemente afecta las condiciones de vida de los habitantes del Municipio. Así mismo la planificación permite que los fondos y recursos públicos sean atendidas en forma idónea y transparente las demandas y necesidades de la población en estricto orden de prelación, es decir, la planificación permite hacer un uso racional de los presupuestos municipales. Por lo que el presente estudio tiene una alta relevancia social, pues cuando se desarrolla una cultura de planificación municipal garantiza el desarrollo de la organización municipal, garantiza el bienestar, satisfacción y desarrollo de la comunidad y territorio local. Por lo que el presente estudio tiene una alta relevancia social, en la sociedad, en los administrados y en la población en general.

#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

La planificación es una herramienta para la buena gestión municipal y orienta de mejor manera la asignación y el uso del presupuesto municipal a efectos de cumplir razonablemente los objetivos, metas, propósitos, estrategias, acciones, actividades, programas y proyectos municipales. Sobre todo, la planificación esta creado y diseñado para para orientar de mejor manera las inversiones, los proyectos, las actividades, es decir, la función de la planificación es orientar adecuadamente el proceso presupuestario. Para ello las Municipalidades deben de contar el plan de desarrollo concertado local, plan de desarrollo económico, plan de desarrollo social, plan de desarrollo ambiental, plan estratégico institucional y plan operativo institucional. Gracias a la implementación del sistema de planificación, y junto al uso del presupuesto se puede ejecutar una diversidad de

programas, proyectos y actividades municipales orientados al desarrollo bienestar de la población, el cual conlleva a mejorar las condiciones de vidas de los habitantes del distrito.

### **1.4.3. Valor teórico**

La presente investigación tiene mucha importancia, en consideración a que la planificación y el presupuesto son los instrumentos más idóneos para una eficiente y transparente gestión municipales. La implementación del sistema de planificación es continua, dinámica, modificable y perfectible para lograr el desarrollo territorial e institucional, el cual requiere el compromiso de las autoridades, funcionarios y servidores municipales organizadas e instituidas en las Municipalidades. Para gestionar el sistema de planificación la entidad municipal debe gestionar y operativizar el plan de desarrollo concertado, el plan de desarrollo económico, plan de desarrollo social, plan de desarrollo ambiental, plan estratégico institucional y plan operativo institucional, entre otros. Y para gestiona el presupuesto la entidad hace uso de ciertos procesos y etapas como la programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación presupuestal.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

Lo sustancial y valioso de la presente investigación, radica en conocer y demostrar la relación que existe entre la variable planificación y la variable proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la Provincia del Cusco, para lo cual se hará uso de la metodología científica pertinente. El proceso de la investigación y la validez y confiabilidad de las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación permitirá probar, de que si la relación de las variables antes mencionadas, es muy significativa, medianamente significativa o de mínima significancia.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

Los sistemas de planificación y de presupuesto están establecidos y normados por Leyes de carácter nacional y que es de imperativo cumplimiento por parte de todas las entidades del Estado. Y que el proceso de planificación y el proceso presupuestario es una acción innata e inherente a la administración y gestión de cualquier entidad del Estado; por lo que un eficiente sistema de planificación incidirá en un eficaz desempeño del proceso presupuestario en la Municipalidad. Por otro lado, para recopilar información se cuenta con los recursos necesarios disponible. Por tales consideraciones la presente investigación es totalmente viable y factible para su ejecución.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

La investigación se inicia en el mes de abril y se concluye en el mes de octubre del año 2019. Así mismo el estudio comprenderá en recopilar datos materia de investigación del año 2018

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

El ámbito físico geográfico, es la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Distrito de San Sebastián, Provincia del Cusco, Región del Cusco

#### **1.5.3. Delimitación conceptual**

El estudio se refiere a la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, Región del Cusco; en el marco de las leyes y directivas del sistema de planificación y presupuesto.

El estudio está circunscrito a las autoridades, funcionarios y servidores municipales responsables de la gestión del sistema de planificación y del proceso presupuestario.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

“La tesis: La organización de la administración presupuestaria central de España: Análisis del impacto del periodo 1977-1996, estudio realizado en el año 2016, en la Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencia Políticas y Sociología. Departamento de Política y Administración, presentado por Álvarez Santa María, Francisco José, para optar al grado académico de Doctor. El estudio se realiza para analizar la organización de la administración presupuestaria central de España en el mencionado periodo. Los objetivos del estudio están referidos a: Determinar si la visión macro del presupuesto coexisten con la visión micro. Determinar si las visiones pueden relacionar el presupuesto con el sistema social. Determinar si el presupuesto cumple una acción de articulación entre el sistema político y la administración pública. Determinar si el aspecto político del presupuesto es más relevante que su visión institucional. Analizar si el presupuesto es la clave para satisfacer los intereses generales y la actuación administrativa. Determinar si el entorno político influye para que el presupuesto sea más institucional o técnico. Conocer si el resultado y la ejecución final del presupuesto es relevante tanto en la función financiera, económica y de políticas públicas. Conocer que la función presupuestaria se inserta entre los factores administrativos. Conocer si la introducción de nuevas técnicas presupuestarias repercute o no en una mejora del control y de gestión presupuestaria. Reconocer que el presupuesto, cualesquiera fuese las ideas políticas, tiene el carácter esencialmente político. Reconocer que el presupuesto está más unido a la función general del gobierno que a la de control administrativo. Reconoce que el presupuesto es un instrumento de planificación de las actividades y racionalizar la gestión pública.



Para realizar la investigación obviamente se ha utilizado los métodos y técnicas propias de la investigación científica; utilizando estas herramientas se ha realizado el análisis de las imágenes y visiones acerca del presupuesto y de la administración pública. Pero, para tener una extrema imagen y visión del presupuesto se analizó complementariamente los aspectos que necesariamente se conectan con la organización y administración presupuestaria; como la política pública y la administración pública; y cómo éstos son percibidos por los ciudadanos y por los funcionarios públicos, para calificar la administración presupuestaria central en España en el periodo estudiado desde el punto de vista tradicional y moderno. Es estudio arriba a los siguientes resultados: El presupuesto tiende a no valorar que el presupuesto, más que un instrumento de control y de dirección de la política económica, sirve para que la cúspide del poder marque sus prioridades políticas generales y para asegurar de que se consiguen. Tradicionalmente, al ser planificación un instrumento de control, para que los políticos y altos funcionarios, decidan los órganos de la administración logren con mayor eficacia y eficiencia los objetivos. Un buen presupuesto y una buena organización de su administración deben servir a la política general y no sólo a la economía. Dentro de las reformas presupuestarias modernas que en todo el mundo arrancan en los años 60, una de las principales oposiciones es la que establece entre la visión de arriba a abajo del presupuesto por programas frente a la visión de abajo arriba del presupuesto. La primera servirá esencialmente a esa visión política general, mientras que la segunda sería más sensible a las necesidades de la gestión. El estudio de la administración pública, en el que destaque el interés por una mejor gestión y control de los recursos. La visión tradicional y el control son relevantes y no es indiferente ni para la política general ni para la económica, ambas necesitadas de un buen control y de una sana y significativa contabilidad. La investigación arriba a las siguientes conclusiones: La visión macro del

presupuesto coexiste con la micro, del mismo modo que se pueden apoyar mutuamente visiones que relacionan el presupuesto con el sistema social general, con estudios micro que descubren aspectos parciales o comprobaciones caso por caso. La función presupuestaria se muestra como una actividad bisagra entre el sistema político y la administración pública. Es relevante tanto para la ciencia de la administración, afectando a todos los factores y funciones, como para la ciencia política general, afectando a la sociedad y al sistema legitimación, puesto que supone una autorización política a los ingresos y gastos. Al referirnos a los aspectos políticos y de conflicto, nos referimos tanto a la política general y al conflicto social y sus medidas correspondientes, como a los aspectos y medidas organizativas y de grupo, burocráticas y personales. Las ideas de límite y control, consustanciales al presupuesto son la clave para satisfacer los intereses generales, racionalizando la vida política y la actuación administrativa, y colabora a obtener, mantener o perder el poder. La consideración política del presupuesto es más relevante que su visión instrumental. La visión estrictamente técnica, de control administrativo y gerencial y su uso aislado como tal técnica ni tiene sentido político ni es herramienta útil desde el punto de vista de la gestión pública. La función presupuestaria se inserta entre los factores administrativos y dentro de la de mantenimiento, pero siempre es necesaria su consideración para las funciones de adopción de decisiones, implementación y ejecución. En el presupuesto destaca el sistema de valores tanto como su inserción en el ejecutivo, de ahí que no pueda dejarse de lado ni el papel esencial del parlamento ni su referente social. No obstante, para el parlamento y la sociedad el presupuesto es casi marginal, cuando no totalmente desconocido. Además del contenido material del presupuesto, su resultado y su ejecución final, en el presupuesto es relevante tanto la función concreta que se le exige, general, financiera y económica, de políticas públicas, como las decisiones sobre su ubicación orgánica

y las demás decisiones organizativas. La introducción de nuevas técnicas presupuestarias o de clasificaciones innovadoras no repercute necesariamente en una mejora del presupuesto, ni desde una óptica estrictamente técnica, de control o gestión, ni desde una óptica política. Incluso puede operar en sentido inverso, favoreciendo el reforzamiento del ejecutivo frente al parlamento, o disminuyendo la claridad o la calidad informativa y decisoria del presupuesto. Un entorno político más avanzado o moderno (más racional o democrático) o un mayor uso de la técnica no producen un presupuesto más instrumental o técnico. Tampoco este es necesariamente mejor desde este punto de vista en un entorno autoritario tecnocrático. El presupuesto sigue siendo en ambos casos, cualesquiera que sea las ideas políticas generales, de carácter esencialmente político y no es posible su mejora técnica sin entrar en los aspectos políticos concretos del presupuesto. El presupuesto está más unido a la función general del gobierno que a la de control administrativo y a la vez a la idea más amplia de control del ejecutivo y no sólo al control de regularidad sino al político. La función general de gobierno es importante participar en el presupuesto desde su comienzo, esto es, desde la creación del marco institucional y técnico que condiciona las decisiones presupuestarias. Así, el gobierno no sólo interviene aprobando formalmente el proyecto, sino que necesita dotarse de unidades bien informadas capaces de impulsar un determinado presupuesto, para los cual es necesario que las líneas de trabajo pasen por tales unidades, que entran así a formar parte del flujo de decisión presupuestarían con mando sobre él. El presupuesto tiende a no valorar que el presupuesto, más que un instrumento de control y de dirección de la política económica, sirve para que la cúspide del poder marque sus prioridades políticas generales y para asegurarse de que se consiguen. Tradicionalmente, al ser el presupuesto un instrumento de control de lo que la administración hace, no sirve, ni se plantea siquiera, para que los políticos y altos funcionarios decidan ni para

que los órganos de la administración logren con la mayor eficacia y eficiencia los objetivos. Así el papel de estos órganos en el presupuesto es sumamente pasivo y el presupuesto algo ajeno a ellos. Opera en todo caso como corsé de su actuación, como límite, y no como un instrumento para la planificación de sus actividades y para facilitar y racionalizar la gestión.” (Alvarez, 2016)

La tesis: Planificación presupuestaria en la administración pública costarricense: su implicancia en el desarrollo nacional en el año 2014, presentado por Rolando Bolaños Garita, en la Universidad Estatal a Distancia de San José, Costa Rica. Con el objetivo de conocer los Planes y Proyectos de carácter nacional/global son los que en definitiva permiten la concreción de tal responsabilidad; y que estos son posibles en razón de los recursos presupuestarios con que cuentan las instituciones públicas, resulta necesario realizar un análisis más detallado sobre la serie de estrategias, directrices y acciones que desde las Ciencias de la Administración está desplegando el Poder Ejecutivo en materia de Dirección, Planificación, Organización, Control y Evaluación de su gestión, especialmente a través de una sana y transparente ejecución de los recursos públicos por él administrados. El presente trabajo de investigación es considerado de naturaleza mixta, al aplicarse métodos de corte cualitativo y cuantitativo; igualmente, resulta de carácter explicativo y correlacional. También es correlacional, porque tiene como finalidad determinar la relación entre diferentes unidades de análisis, principalmente las variables: inversión en seguridad ciudadana, inversión en educación pública, inversión en infraestructura vial, inversión en programas de salud, inversión en resguardo del ambiente, inversión en programas de vivienda, inversión en programas de apoyo a agricultores y ganaderos, e inversión en programas de reducción de pobreza, y el modelo de planificación presupuestaria para el cumplimiento del PND. Las conclusiones Se buscó determinar a partir de los datos

presupuestarios, los niveles totales y porcentuales de los recursos incluidos en los Presupuestos de la República y que tuvieran como base irrestricta el respectivo Plan Nacional de Desarrollo. lo a nivel presupuestario, sino también a nivel de la estructura programática del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010: “Jorge Manuel Dengo Obregón” y del siguiente 2011-2014: “María Teresa Obregón Zamora”. Se pudo denotar que existen elementos programáticos como: Acciones Estratégicas, Objetivos y Metas que prácticamente se continúan entre un plan y el otro, según puede observarse mediante los Cuadros 1 y 2; esto a primera vista no sería algo negativo si se estuviera cumpliendo con la Actividad del ente, la cual da margen para que tales elementos programáticos perduren a lo largo de los años, en tanto se atienden necesidades poblacionales y oportunidades para el desarrollo que no acaban en un periodo tan corto, y por lo tanto, los presupuestos de los ministerios automáticamente se vuelven plurianuales. (Bolaños, 2014)

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

“La tesis: El proceso presupuestario y la gestión pública en la Municipalidad distrital de Monzón 2016, para optar al título profesional de Contador Público en el año 2017, en la Universidad de Huánuco. Facultad de Ciencias Empresariales. Programa Académico de Contabilidad y Finanzas, presentado por Jossy Leidy Ayapi Quispe, Bachiller en Contabilidad. El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Monzón en la Provincia de Huamalias, Región de Huánuco. La investigación se realiza para analizar y conocer la influencia entre el presupuesto y la gestión pública; cuyos objetivos son: Determinar la influencia de la programación presupuestal en la gestión pública municipal. Determinar la influencia de la formulación presupuestal en la gestión pública municipal. Determinar que la aprobación presupuestal influye en la gestión pública municipal. Determinar que la ejecución presupuestal

influye en la gestión pública municipal. Determinar que la evaluación presupuestal influye en la gestión pública municipal. Para realizar la investigación obviamente se ha utilizado los métodos y técnicas propias de la investigación científica, utilizando estas herramientas se ha obtenido los siguientes resultados: El 88% de los trabajadores municipales sostienen que cuentan con recursos para cumplir con su labor, esto gracias al proceso de programación presupuestal. El 80.77% de los trabajadores municipales sostiene que el proceso de formulación presupuestal permite a los trabajadores cumplir con sus funciones, y que es garantía en la ejecución de sus funciones. Los trabajadores municipales sostienen que en más de 50% son atendidos las demandas de la población y cumplidos los objetivos institucionales, esto gracias el proceso de aprobación del presupuesto. El 88% de los trabajadores consideran que el tiempo es fundamental para cumplir con sus funciones, refiriéndose a la ejecución presupuestal. Y refiriéndose a la evaluación presupuestal, el 88% de los trabajadores sostienen conocer el nivel de cumplimiento de las metas, objetivos, actividades, proyectos y presupuesto ejecutado. La investigación arriba a las siguientes conclusiones: La programación presupuestal influye significativamente en la gestión pública de la Municipalidad distrital de Monzón. La formulación presupuestal influye significativamente en la gestión pública de la Municipalidad distrital de Monzón. La aprobación presupuestal influye significativamente en la gestión pública de la Municipalidad distrital de Monzón. La ejecución presupuestal influye significativamente en la gestión pública de la Municipalidad distrital de Monzón. Y la evaluación presupuestal influye significativamente en la gestión pública de la Municipalidad distrital de Monzón.” (Ayapi, 2017)

La tesis: Planeamiento y ejecución presupuestal en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016, Fernando, en la Universidad Cesar Vallejo de Posgrado, presentado por Mario

Fernando Quiche Morales, para optar el grado de maestro en gestión pública, el objetivo general fue determinar la relación entre el Planeamiento en la Ejecución presupuestal en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016 y los específicos determinar la relación entre el planeamiento estratégico en la Ejecución presupuestal en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016. Determinar la relación entre la planificación operativa en la Ejecución presupuestal en el Ministerio de Trabajo y Promoción. La metodología empleada investigación descriptiva, correlacional, transaccional, es descriptivo porque se explicará los rasgos que caracterizan a la muestra en análisis. El diseño no experimental, se realizará sin manejar las variables. Las conclusiones obtenidas Existe relación significativa y directa entre el planeamiento y la ejecución presupuestal. (Rho de Spearman = 0,572\* y  $p = 0,000 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre las variables. Por lo que se puede afirmar que cuando el planeamiento es bueno el nivel de ejecución presupuestal es el adecuado. Existe relación significativa y directa entre la dimensión del planeamiento (planeamiento estratégico) y la ejecución presupuestal. (Rho de Spearman = 0,543\* y  $p = 0,000 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre las variables. Por lo que se puede afirmar que cuando el planeamiento estratégico es bueno el nivel de ejecución presupuestal es el adecuado. Existe una relación significativa y directa entre la dimensión del planeamiento (planeamiento operativo) y la ejecución presupuestal. (Rho de Spearman = 0,595\* y  $p = 0,000 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre las variables. Por lo que se puede afirmar que cuando el planeamiento operativo es bueno el nivel de ejecución presupuestal es el adecuado (Quiche, 2016)

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

“La tesis: El presupuesto de la Municipalidad distrital de Wánchaq y la reposición laboral, periodo 2011-2015, para optar al título profesional de Contador Público en el año 2016, en la Universidad Andina del Cusco. Facultada de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Escuela Profesional de Contabilidad, presentada por Miluska Churata Choque, Bachiller en Contabilidad. El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Wánchaq en la Provincia del Cusco, Región de Cusco. La investigación se realiza para determinar cuánto de presupuesto adicional demanda a la Municipalidad Distrital de Wánchaq, la reposición de trabajadores por disposición judicial; cuyos objetivos son: Determinar el incremento del presupuesto inicial de la Municipalidad distrital de Wánchaq en el ejercicio 2011- 2015 por causa de las reposiciones laborales por disposición judicial. Analizar que la reposición laboral por disposición judicial en el periodo 2011-2015 en la Municipalidad distrital de Wánchaq, implica la aplicación irregular del marco normativo en la formulación del presupuesto. Analizar que la reposición laboral por disposición judicial en el periodo 2011-2015 en la Municipalidad distrital de Wánchaq, genera ineficiencia en la ejecución presupuestal

Analizar que la reposición laboral por disposición judicial en el periodo 2011-2015 en la Municipalidad distrital de Wánchaq, compromete el presupuesto institucional de apertura en mayor porcentaje para el rubro de gasto corriente respecto a años anteriores, y reduciéndose relativamente el presupuesto destinado para gasto de capital. Para realizar la investigación obviamente se ha utilizado los métodos y técnicas propias de la investigación científica, utilizando estas herramientas se ha obtenido los siguientes resultados: El presupuesto inicial de la Municipalidad distrital de Wánchaq para el ejercicio fiscal 2015 se ha incrementado en 65.91%, por causa de reposiciones laborales dispuesto desde el año 2011. La reposición laboral



por disposición judicial en la Municipalidad distrital de Wánchaq ha generado una aplicación ilegal del marco normativo del sistema de presupuesto. La reposición laboral por disposición judicial en la Municipalidad distrital de Wánchaq ha generado comprometer un presupuesto institucional para gasto corriente de 13.03%. y la reposición laboral por disposición judicial en la Municipalidad distrital de Wánchaq ha generado comprometer un presupuesto institucional para gasto de capital de 37.40%. La investigación arriba a las siguientes conclusiones: El presupuesto inicial de la Municipalidad distrital de Wánchaq del ejercicio 2015 se ha incrementado considerablemente por causa de las reposiciones laborales por disposición judicial producida en el periodo 2011-2015. La reposición laboral por disposición judicial en la Municipalidad distrital de Wánchaq obliga a la Municipalidad a la aplicación irregular del marco normativo en la formulación del presupuesto. La reposición laboral por disposición judicial en la Municipalidad distrital de Wánchaq, genera ineficiencia en la ejecución presupuestal, porque obliga a comprometer el presupuesto institucional de apertura en mayor porcentaje para el rubro de gasto corriente respecto a años anteriores, y reduciéndose relativamente el presupuesto destinado para gasto de capital, el mismo que es destinado para obras o proyectos para el desarrollo local.” (Churata, 2016).

La tesis: La programación presupuestal y su relación con la ejecución financiera de la dirección regional agricultura de Madre de Dios Año 2016, presentado por Roxana Yuca Martínez, en la Universidad Andina del Cusco, para optar el grado de Contador Público. El objetivo general fue establecer la relación que existe entre la Programación Presupuestal y la Ejecución Financiera de la Dirección Regional de Agricultura Madre de Dios año 2016. Y como objetivos específicos Analizar la relación que existe entre la Programación Presupuestal y la ejecución en Programas Presupuestales en la Dirección Regional de Agricultura de Madre de

Dios año 2016, determinar la relación que existe entre la Programación Presupuestal y la Ejecución en Acciones Centrales en la Dirección Regional de Agricultura de Madre de Dios año 2016. El estudio es de tipo no experimental con diseño correlacional y presenta una muestra poblacional universal de 64 participantes y un muestreo no probabilístico. Para la labor de recolección de datos, se utilizó dos cuestionarios, uno para medir el nivel de la variable Programación Presupuestal y sus dimensiones y otro para medir los niveles de la variable Ejecución Financiera y sus dimensiones. Los datos recogidos se procesaron a través de la estadística descriptiva para establecer los niveles de cada una de las variables, y luego aplicar la estadística inferencial. De la misma forma se procedió a efectuar la prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra de 64 unidades de análisis correspondiente a 0,939 para la variable Programación Presupuestal y 0,082 para la variable Ejecución Financiera por lo que se determinó utilizar las pruebas paramétricas. De acuerdo al diseño de la presente investigación se desarrolló la prueba del coeficiente de correlación de Pearson. Finalmente se concluye que existe correlación positiva y significativa entre las variables Programación Presupuestal y su relación con la Ejecución Financiera de la Dirección Regional Agricultura de Madre de Dios año 2016, con una correlación de Pearson de 0.856 y con un grado de significación equivalente a 95% quedó demostrada la aceptación de la Hipótesis de investigación (Yuca, 2017).

## **2.2. Bases legales**

### **2.2.1. Normatividad que sustenta el sistema nacional de presupuesto público**

- **Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público - Ley 28411**

Son las normativas que proceden a determinar los lineamientos para regular el Sistema Nacional de Presupuesto y su distribución a las jurisdicciones correspondientes, las

instituciones públicas dentro de sus roles y el ámbito de aplicación (Congreso de la República, 2006).

- **Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal - Ley 27958**

Prioriza principios para aumentar niveles de procesos económicos públicos, estableciendo los mecanismos de lealtad y libertad de información dando una estabilización económica en función del Marco Macroeconómico Multianual.

- **Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública - Ley 27293**

Es la ley que ayuda a repotenciar los importes públicos destinados para el gasto, regulados por principios, metodologías y técnicas direccionadas a los niveles de trabajos de inversión es decir para la viabilidad técnica de los proyectos de inversión.

- **Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley 28112**

Es la aplicación de lineamientos para la administración integral y eficaz de los procedimientos referente a la captación y gastos de los recursos públicos que sean compatibles con el Marco Macroeconómico Multianual, en un contexto de transparencia fiscal y responsabilidad para el logro de la estabilidad macroeconómica.

- **Ley del procedimiento Administrativo General - Ley 27444**

Son los procedimientos para determinar los lineamientos jurídicos para los procesos administrativos en función del bienestar social y en cumplimiento del orden constitucional y jurídico general.

- **Ley del Sistema Nacional de Endeudamiento - Ley 28563**

Define los principios, normas y procesos que rigen el Sistema Nacional de Endeudamiento Público.

Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.

Ley N° 30373, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.

Ley N° 30374, Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2016.

### **2.2.2. Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972**

“En su primera parte en el ámbito del desarrollo local, refiere y pone énfasis en la promoción del desarrollo económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través del manejo de los planes de desarrollo económico, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, así como el desarrollo social, es desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. En el ámbito de la planificación municipal, señala que el proceso de planificación local es integral, permanente y participativo, articulado a las Municipalidades con sus vecinos de su circunscripción territorial” (Congreso de la República, 2003).

### **2.2.3. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- Decreto Legislativo N° 1088**

“El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico es el ente rector del sistema de planificación, como tal establece y emite los lineamientos e instrucciones para orientar e implementar el sistema de planificación en el sector público”. (Diario el peruano, 2008).

#### **2.2.4. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411**

“Establece los lineamientos normativos y generales a cumplirse en la administración y gestión del proceso presupuestario en las entidades del Estado” (Congreso de la República, 2006).

#### **2.2.5. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2018 N° 30693**

“Establece los lineamientos normativos específicos a cumplirse en la administración y gestión del proceso presupuestario en las entidades del Estado durante el ejercicio fiscal 2018. Esta Ley es aprobada por el Congreso de la República un año antes, decir, es aprobado en el año 2017” (Congreso de la República, 2017).

#### **2.2.6. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019 N° 30879**

“Establece los lineamientos normativos específicos a cumplirse en la administración y gestión del proceso presupuestario en las entidades del Estado durante el ejercicio fiscal 2019. Esta Ley es aprobada por el Congreso de la República un año antes, decir, es aprobado en el año 2018” (Congreso de la República, 2018).

#### **2.2.7. Ley Marco del Presupuesto Participativo N° 28056**

“Establece que el presupuesto participativo es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado- Sociedad Civil” (Diario El peruano, 2003).

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Bases Teóricas de la Variable 1: Planificación**

#### **2.3.1.1. Planificación**

“La planificación es un proceso de viabilizarían de los recursos en las actividades económicas y sociales de una nación, cuya ejecución oportuna de planes y programas permitan racionalizar el uso de recursos, medios y factores destinados a la producción de bienes y servicios. Posteriormente fue definida como un proceso sistemático en la constante identificación de problemas, análisis de alternativas, adopción de estrategias, formulación de planes, elaboración de presupuestos de costos, preparación de programas y proyectos de inversión, supervisión y control de ejecución de planes, evaluación de resultados y ajuste constante de proposiciones económicas y sociales, mediante la reformulación de alternativas de inversión” (Andrade, 2001).

“La planificación es un proceso racional de anticipación y toma de decisiones sobre una acción futura, que pone énfasis en los siguientes aspectos:

- La anticipación como procesamiento de información, es decir, la elaboración de escenarios y de alternativas de acción en base al análisis y diagnóstico de la situación actual y de los intereses presentes.
- La toma de decisiones como proceso de selección de alternativas y la elaboración e importancia de estrategias para alcanzar la situación deseada.
- El futuro como el objeto o la situación general que se quiere influenciar a través de la planificación.

Lo anterior todavía nos conduce a un criterio muy simple para definir la planificación. Entonces de manera mucho más científica, la planificación sirve para resolver el cómo hacer, con la debida anticipación, para alcanzar una finalidad deseada. Es decir, el proceso racional requerido para alcanzar un proyecto político; el qué hacer que responde a una conceptualización del desarrollo. Este cómo hacer, que es la cuestión que permanentemente debería formularse el sujeto planificador, involucra obviamente el cuándo hacer (que es el factor temporal) y el con qué hacer, relacionado con los recursos humanos y económicos (que está relacionado con el conocimiento del contexto en que se quiere intervenir, sus limitaciones y potencialidades). Este último factor es importante ya que sin este conocimiento el plan resultará imaginario y no pasará de buenas intenciones. La planificación es la toma anticipada de decisiones que se lleva a cabo considerando el futuro, se orienta a obtener o impedir un determinado estado futuro de cosas; así se dirige al futuro aportando decisiones presentes” (Llona & Luyo, Planificación del territorio, 2009).

“La planificación es un esfuerzo sistematizado para encaminar acciones y decisiones sobre la forma de alcanzar una meta a partir de una situación dada. Es decir, es un proceso racional que se propone intervenir en una realidad particular para alterar sus características actuales y orientar su trayectoria futura, de conformidad al modelo de desarrollo deseable. Así entendida la planificación del desarrollo, es también un proceso político ya que intenta producir una modificación en la estructura del sistema objeto de la planificación. Una sociedad tiene un sin número de cursos posibles en su desarrollo futuro; la planificación permite elegir la ruta y el resultado final esperado, para lo cual es necesario priorizar los cambios que permitan alcanzar el desarrollo. Planificar significa prepararse para la toma de decisiones, y las decisiones de trascendencia se basan en el poder. La planificación es parte del ejercicio del poder y por lo

tanto un proceso político. La planificación busca maximizar los resultados que puedan obtenerse con determinados recursos, y también adecuar los procedimientos utilizados a las condiciones existentes. Es decir, además de eficiencia busca realismo frente a las necesidades y posibilidades de satisfacerlas” (Llona & Huayta, Planificación Descentralizada Concertada y Presupuesto, 2009).

### ***2.3.1.2. Enfoques de Planificación Municipal***

En las gestiones municipales se toman muy en cuenta los enfoques y metodologías de planificación, ninguno de ellos es absoluto en su aplicación, por la heterogeneidad de las Municipalidades y de los Municipios se aplican una combinación de los distintos enfoques y metodologías de planificación, los mismos que se detallan a continuación:

### ***2.3.1.3. Planificación Territorial***

“Se puede definir al territorio como un espacio de construcción social, de identidad y cultura social, como un resultado del conjunto de percepciones colectivas que tienen sus habitantes con relación a su pasado, a sus costumbres, sus competencias, sus tradiciones, su patrimonio, su estructura productiva, sus recursos materiales, su futuro, etc. Es decir, un sistema abierto y dinámico conformado por distintos componentes de interacción entre sí, y como tal puede transformarse, evolucionar y modernizarse, por lo tanto, es una entidad viva con diversas facetas o espacios territoriales, configurando escenarios producto de la interacción entre sociedad espacio en distintos contextos.

El reconocimiento de la integralidad e interdependencia entre los espacios que conforman el territorio municipal, lleva a una visión asociada, de complementariedad entre espacios urbanos y rurales. Es decir, una interpretación del sujeto de planificación como una realidad



multidimensional compuesta por sistemas y estructuras vinculantes que interrelacionan el conjunto en el marco de un funcionamiento complementario.

Dentro de este marco podemos decir, que el desarrollo de cada ciudad capital municipal y de cada centro poblado está supeditado al ritmo de desarrollo de la producción, las actividades económicas y las infraestructuras de sus zonas rurales. Y el progreso de estas zonas depende en gran medida de los bienes y servicios producidos en la ciudad capital y centros poblados. La sostenibilidad del desarrollo dependerá del equilibrio entre la red de asentamientos humanos, las áreas productivas y su entorno natural, la prevención de la contaminación y la conservación del ecosistema como elemento fundamental para garantizar la funcionabilidad y sostenibilidad del sistema de soporte poblacional y los procesos sociales y económicos orientados a elevar la calidad de vida de la población.

Sobre un espacio territorial de límites variables las acciones que corresponden realizar a los gobiernos locales incluyen el establecimiento de normas para el manejo del territorio con las consideraciones administrativas, económicas y físicas ambientales necesarias. Así se determinan, por ejemplo, las condiciones generales para el uso del suelo en las áreas de influencia inmediata de la ciudad, de conformidad con un ordenamiento que asegure la compatibilidad ecológica, económica, social y funcional como marco para un desarrollo sostenible. Pero la globalización de la economía y la creciente interdependencia de los territorios hacen que estos simultáneamente se conviertan también en “espacios de flujos” generando cambios constantes en las relaciones territoriales. Esto ha llevado a un cambio en la concepción estrictamente endógena del desarrollo hacia una concepción más amplia y abierta donde los vínculos con el exterior cobran un papel creciente en la apuesta del desarrollo. El concepto de territorio- rede modifica las relaciones (mercado, de cooperación, de proveedores)

que se configura y que opera en una red local, regional o nacional. La inclusión del territorio como “espacio de flujos” y la construcción de la comunicación entre este y el “espacio de lugares”, es uno de los principales retos en los procesos de desarrollo local ya que ello nos exige actuar sobre ambos espacios simultáneamente. En resumen, el enfoque territorial de la planificación concibe a éste como un sistema de interrelaciones y dependencias de alta complejidad, que se puede convertir en un espacio de desarrollo si se logra dar funcionalidad a los diferentes componentes del sistema, estableciendo relaciones entre ellos, al interior de los mismos y entre los componentes del sistema y su entorno. Estas son algunas características del enfoque territorial de la planificación:

**Es multidimensional.** - Incorpora las dimensiones sociales, culturales, económicas, ambientales y político institucional

**Es interdependiente.** - Parte de la interacción de las diferentes dimensiones internas y externas

**Es intemporal.** - Las intervenciones independientemente de su ámbito, deben estar articuladas a un proyecto de territorio, con una visión de largo plazo, donde las metas del presente sufren una constante transformación

**Es multisectorial.** - Contempla un enfoque holístico e integral en la definición de políticas, su instrumentalización y los arreglos institucionales para su concreción.”

(Llona & Huayta, Planificación Descentralizada Concertada y Presupuesto, 2009).

#### **2.3.1.4. Planificación Estratégica**

“La alta velocidad de los cambios que caracterizan los procesos de ocupación del territorio y su contexto socio económico perfila escenarios futuros cada vez más inciertos. La planificación estratégica supone un quiebre en los supuestos epistemológicos, los principios y

la metodología; agregando diversas intencionalidades, voluntad, capacidad creativa que modifican la realidad situacional considerándola múltiple y compleja. La planificación estratégica parte del reconocimiento del papel creativo del sujeto humano y de la pluralidad de los futuros posibles (prospectiva), no trata de adaptarse al porvenir sino de construirlo” (Llona & Huayta, Planificación Descentralizada Concertada y Presupuesto, 2009).

“La planificación estratégica es un proceso sistemático y secuencial, que se inicia con el establecimiento de metas, acciones y políticas que dan coherencia y racionalidad a la actividad conforme a la cobertura y temporalidad de los planes estratégicos. El procesos de formulación se inicia con la determinación de los objetivos y metas de la Municipalidad, las cuales definen las acciones, políticas y estrategias que permiten la ejecución oportuna de programas, presupuestos y proyectos de inversión productiva, con el fin de lograr las metas propuestas, mediante la materialización de los planes de largo plazo, mediano y de corto alcance que son adecuadamente detallados, y que asegura la implantación de los presupuestos de costos, y los créditos de financiación de capital mediante las estrategias propuestas, a fin de obtener los beneficios esperados por la población.

Asimismo, la planificación estratégica nos permite conocer y decidir de antemano sobre las interrogantes de las Municipalidades, tales como: ¿qué tipo de esfuerzos de inversiones operativas se debe ejecutar?, ¿cuándo y cómo se debe realizar dicha inversión?, ¿quién lo llevará a cabo la inversión?, y ¿qué se hará con los resultados alcanzados? Por último, se opina que el proceso de planificación estratégica es sistemático y secuencial, obviamente por su sentido de organización y conducción operacional o administrativa por etapas programadas y por actuar en base a una realidad concreta. Para la mayoría de las Municipalidades la planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de

tiempo establecido, durante el cual se formulan los planes, programas, presupuestos de inversión. También se debería entender como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de la institución municipal siempre son continuos. La idea no es que los planes estratégicos deberían cambiarse diariamente, sino que la tarea de la planificación estratégica debe efectuarse en forma simultánea y sistemática, siendo sustentadas por las acciones, políticas y estrategias concretas, teniendo presente la estructura orgánica y funcional de la Municipalidad en particular.

En términos filosóficos, la planificación estratégica es una actividad científica que requiere de una actitud formal de la organización, y en una óptica de vida, la dedicación para actuar con base a la observación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la alta dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas” (Andrade, 2001). “Mencionamos a continuación algunas características de la planificación estratégica:

- Es holística. - Porque considera los problemas territoriales desde un punto de vista global. Involucra dentro de la perspectiva espacial los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales tradicionalmente tratados en forma sectorial
- Es prospectiva. - Porque plantea directrices de largo plazo como guía para la planificación del mediano y corto plazo, las cuales responden al diseño de un futuro deseable
- Es dinámica y flexible. - Para amoldarse a los cambios que la realidad produzca, permitiendo actuar en las diferentes coyunturas en el enfrentamiento a problemas específicos

- Es creativa. - En la resolución de problemas, partiendo del conocimiento de la realidad
- Es permanente. - Por cuanto la naturaleza del proceso mismo de la planificación estratégica exige un continuo seguimiento y evaluación de las decisiones adoptadas para alcanzar la visión de futuro”. (Llona & Luyo, 2009)

#### **2.3.1.5. Planificación Participativa**

“Es entendida como una actividad técnico político, involucra a diversos actores que tienen diferentes intereses, lógicas y racionales. En este contexto, una de las principales funciones de la planificación debe ser la búsqueda de consensos, de mecanismos de concertación, de gestión de conflictos y de generación de compromisos de acción de los agentes involucrados en un proceso de desarrollo.

La planificación participativa es un proceso social (pacto político) que realizan los distintos grupos a fin de negociar el modelo de desarrollo, en base a la identidad y a la concepción de la utilidad que tenga la comunidad. Por eso la ejecución de un plan depende del grado de consensos que se hayan alcanzado en la discusión de los diferentes intereses y del grado de realización los mismos a que se hayan comprometido y que vaya a ser respetados por los demás. Es importante comprender que los planes participativos deberán tener una legitimidad social para que realmente sean eficientes y capaces de promover políticas de desarrollo local. Democracia participativa y descentralización son fundamentos para la construcción de un futuro común. Esto deberá ocurrir por la integración de intereses de los propietarios privados, los empresarios y el conjunto de ciudadanos. El rol de los actores locales en los procesos de planificación participativa determina el nivel de desarrollo local.

La introducción de la cultura de planificación participativa produce cambios en la gestión local, propiciando el afianzamiento de las organizaciones, por tanto, nos acerca a las ideas de la democratización de la gestión pública municipal; es en este proceso donde el Estado y la Sociedad Civil presentan un acercamiento mejorando el grado de credibilidad y a la vez de legitimidad de las acciones gubernamentales; pero también de promoción de nuevos liderazgos, mayor autonomía y organización de las comunidades, y de una nueva cultura democrática regida por criterios de eficiencia, ética y responsabilidad pública. La efectividad de la planificación participativa del desarrollo municipal no sólo depende de un correcto ejercicio técnico, sino también del compromiso o involucramiento que se logre del conjunto de actores que se ven afectados por las decisiones. Es decir, de su capacidad para construir consensos alrededor de intereses colectivos, orientando la acción de la comunidad en campos tan importantes como el uso del suelo, la producción de bienes y servicios, la protección del medio ambiente y la dotación de infraestructura social entre otros. La planificación con amplia participación de la sociedad civil, ayuda a tomar ventajas de las oportunidades, a evitar conflictos, prevenir problemas, garantizando la gobernabilidad en el ámbito municipal.” (Llona & Huayta, 2009)

#### **2.3.1.6. Planificación Operativa**

“Para iniciar con el proceso de planificación operativa, previamente se debe definir la visión, la misión y los objetivos estratégicos; los mismos que deben tener relación a lo establecido en el proceso de planificación estratégica. Luego recién se ingresa a la fase de planificación operativa. También debe estar bien claro las políticas institucionales, los procedimientos administrativos y el modelo funcionamiento de la organización pública. La planificación operativa busca como propósito de que cada unidad de gestión de la organización

pública logre en el más corto plazo posible, la máxima eficiencia en el uso de los recursos que le han sido asignados, busca la eficiencia y agilidad de la gestión pública, buscando lograr un mejor resultado posible de manera sostenida. La planificación operativa corresponde, a cada periodo de gestión, de acuerdo a las normas legales que están en vigencia y que tienen relación con la ejecución del presupuesto público aprobado por el Congreso de la República. Se trata de elaborar planes, lo más detallado que se pueda, para que quede bien claro cuál es la misión, objetivos y resultados operativos, que debe alcanzar cada una de las unidades de gestión de la organización pública.

En lo operativo, deberá distinguirse entre las unidades de apoyo y sus respectivas misiones que deben velar por la mayor eficiencia en el uso de los medios relacionados con la administración y las finanzas; y las unidades de gestión que deben alcanzar los objetivos y resultados estratégicos. La integración de cada uno de los planes operativos con la misión y los objetivos estratégicos constituye el plan general de operaciones de la organización.

Lo planes operativos de cada una de las unidades de gestión deberían contener los siguientes aspectos básicos:

- Objetivos de la unidad de gestión, precisando los resultados que se desean alcanzar durante el ejercicio y los correspondientes indicadores para medir su rendimiento
- Entorno y supuestos básicos que justifican la definición de los objetivos y las posibilidades de su cumplimiento
- Principales problemas y oportunidades, referidos a la correlación entre el entorno y la capacidad institucional disponible en cada unidad de gestión

- Estrategias y acciones para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades, definiendo objetivos específicos para cada caso
- Análisis de recursos, buscando un equilibrio entre lo asignado y los objetivos y resultados fiados

Una vez asignados los recursos presupuestales no puede haber déficit ya que implicaría que se ha pretendido hacer más que lo que es posible o se han usado mal los recursos. En cambio, sí debería elevarse la eficiencia, para hacer más con los mismos recursos. Este análisis debe contener los indicadores de eficiencia en el uso de los recursos.

El ejercicio de la planificación operativa tiene una serie de ventajas. Por un lado, promueve la disciplina y el mejor uso de las capacidades humanas; y de otro, fomenta también, la capacidad de autocrítica respecto del desempeño alcanzado, proceso que debe repetirse constantemente para lograr la máxima motivación de los funcionarios. Dicha motivación tiene que estar sustentada en la convicción de que su trabajo es importante para la organización, por más reducida que sea su responsabilidad; y en logros concretos respecto a su desarrollo humano. El funcionario debe sentir que cada logro que obtiene lo lleva por la senda del progreso, tanto él como ser individual y a la organización. Por eso es tan importante en la gestión por objetivos la comunicación.

Los objetivos, definidos en el nivel superior de una organización condicionan, indudablemente, los objetivos de los funcionarios ubicados en los niveles inferiores. Estos deben compenetrarse con los definidos para la organización, para que sus propuestas de objetivos e iniciativas de acción, sean coherentes con lo que busca la alta dirección.



En ese sentido, vale la pena mencionar que, la fijación de objetivos para toda la organización, debe preceder a las entrevistas o reuniones que tendrán lugar entre directivos, jefes de unidad y funcionarios, para acordar los objetivos de cada una de las unidades de gestión y también, de cada uno de sus funcionarios. Es muy importante tener en cuenta lo dicho anteriormente ya que los objetivos de una organización no son la simple acumulación de los objetivos de cada una de las unidades de gestión y los de éstas la agregación de cada uno de los objetivos de sus funcionarios. Tiene que existir una lógica sistémica y está la proporciona la planificación estratégica.

La planificación operativa es más que la gestión presupuestal. Tiene que ver con la motivación de los miembros de la organización, con el ambiente para la innovación, con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y eficiencia de los funcionarios, con la creación de la cultura organizacional, con condiciones y experiencias que unen a sus integrantes con el mundo del pensamiento y con los creadores de ideas fuerza de gobierno en la sociedad civil. Es a través de la planificación operativa que se va creando el capital social de una organización, pero además, no cabe duda, que cuando más rico sea el capital social, mejor será la planificación operativa y cuando mejor se la planificación operativa mayor será el capital social acumulando, y así sucesivamente.” (Sanchez, 2003).

#### ***2.3.1.7. La Planificación Municipal***

“Se puede definir la planificación municipal como fundamento de la gestión pública y como una actividad permanente, bajo la responsabilidad de los gobiernos locales y con la participación activa de la comunidad, la cual deberá garantizar el uso adecuado de los recursos municipales con el fin de propiciar una mejor calidad de vida y el desarrollo integral y sostenido del Municipio.

En este sentido, la planificación no es un fin en sí mismo, sino un medio o herramienta útil para ordenar la gestión pública. La planificación permite ordenar y priorizar las acciones de desarrollo y orientar el gasto público de acuerdo con la necesidad de la población; concertar los intereses de los diferentes actores sociales y hacer viable la realización de los propósitos de las gobernantes en representación de la comunidad; armonizar los programas, proyectos y actividades que realiza la administración pública para promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población; y articular la acción de los distintos niveles de gobierno.

Los aspectos fundamentales que encierra el concepto de planificación municipal, sea cualquiera la técnica que se adopte son:

- Comprender que el contexto (área de intervención), no es un objeto sino esencialmente el sujeto de planificación.
- Comprender a la planificación como un procedimiento útil para orientar, de manera racional, todas las acciones conducentes al logro del objetivo.
- Releva la importancia del conocimiento básico del sujeto de planificación, sus dinámicas y tendencias, así como la comprensión de sus necesidades y aspiraciones.
- Tener en cuenta que el método de planificación adaptado debe adecuarse a la medida de las necesidades locales y por lo tanto no existe un método único de planificación.

Entender a la planificación como proceso político, de resolución de conflictos e intereses de los diferentes actores involucrados en estos procesos” (Llona & Luyo, 2009).

“La planificación en el ámbito de la gestión municipal cada día adquiere mayor importancia, especialmente porque buena parte del éxito o fracaso de la descentralización del

Estado se encuentra relacionado con la capacidad de administrar eficientemente recursos y atribuciones en el nivel local para el máximo beneficio con el menor costo social.

En definitiva, la planificación se propone intervenir en una realidad en particular, y alterar sus características actuales y orientar su trayectoria futura, de conformidad con algún modelo ideal definido por los actores políticos, basado en las aspiraciones de la comunidad. La planificación busca maximizar los resultados que puedan obtenerse con determinados recursos, y también adecuar los procedimientos utilizados a las condiciones existentes. Es decir, además de eficiencia se debe buscar realismo frente a las necesidades y posibilidades de satisfacerlas.

La labor de formular y ejecutar planes municipales (planificación) es, ante todo, una metodología para comprender e intervenir en el presente, procurando intencionalarlo, darle dirección al desarrollo de los acontecimientos futuros. Lo anterior supone aceptar el hecho de que la persona humana es capaz de manejar un conjunto de instrumentos y técnicas que le permiten alterar el curso o evolución de los acontecimientos, adaptándolos para el logro de objetivos (por ejemplo, la satisfacción de sus necesidades). La planificación permite establecer una conexión de las causas (o de las dificultades o problemas) sobre los que hay que intervenir para el logro de objetivos y metas propuestas. Ordena y prioriza las acciones de desarrollo y orienta el gasto público de acuerdo con la necesidad de la población; concertar los intereses de los diferentes actores sociales y hacer viable la realización de los propósitos de los gobernantes en representación de la comunidad; armonizar los programas, proyectos y actividades que realiza la administración pública para promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población; y articular la acción de los distintos niveles de gobierno.

Como proceso consciente y metódico, planear significa prever y decidir hoy las acciones que puedan conducir a un futuro deseable o posible, con la utilización eficiente y racional de los recursos disponibles, dirigidas al cumplimiento de metas y objetivos. La planificación transforma la intención en acción, permite vislumbrar los impactos y consecuencias de los acontecimientos e influir en ellos. La planificación sirve para estrechar la distancia entre la situación actual y la situación deseada a través de una estrategia consciente para alcanzar resultados, alterando las tendencias no deseadas. El proceso de planificación involucra por lo tanto cierta capacidad de predecir y anticiparse a los acontecimientos que ocurrirán en un horizonte de tiempo previsto, anteponiendo acciones organizadas que brinden una dirección y sentido positivamente valorado.

En síntesis, podemos responder a la pregunta: Para construir una estrategia en el presente que permita alcanzar el objetivo que nos hemos propuesto. Lo contrario a la planificación es la improvisación, la acción aislada, sin un sentido claramente definido, o sin una secuencia ordenada que asegure dentro de un rango aceptable de incertidumbre llegar a cierto resultado que se pretende lograr”. (Llona & Paullo , 2010)

#### ***2.3.1.8. El Sistema de Planificación Municipal***

“Los instrumentos de la planificación se materializan en planes con jerarquías y contenidos diferenciados de acuerdo con la dimensión socio demográficas y las características funcionales y territoriales de las áreas sujetos de planificación, que en conjunto constituyen lo que se denomina, el SISTEMA DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL.

El sistema de planificación municipal contribuye favorablemente a:

- Instrumentar el desarrollo armónico de las estructuras físicas, sociales y económicas en el territorio en función de sus características específicas, mediante objetivos, estrategias y acciones institucionales para garantizar el logro de un modelo territorial propiciatorio de un desarrollo auto sostenido en el mediano y largo plazo; con estrategias de acciones de corto plazo.
- Ofrecer a cada individuo, grupo social y empresario privado, un marco de vida y de actividad adecuados que posibiliten su desarrollo como persona, grupo social y productor de bienes y servicios.
- Constituirse en el marco de referencia de las inversiones del sector público con el objetivo de facilitación y promoción de inversiones privadas para un desarrollo sostenible.
- Propiciar la generación e implementación de instrumentos técnicos operativos para la gestión operativa.
- Contribuye favorablemente para el proceso de programación y formulación presupuestal
- Construir escenarios, condiciones, instrumentos, procesos y estrategias para que los sistemas administrativos operen con celeridad y agilidad
- Contribuye a posteriori favorablemente en el proceso de ejecución presupuestal, permitiendo que se logren objetivos con celeridad y capacidad de gasto municipal.
- Permiten que los objetivos, metas, políticas y presupuesto sean técnicamente controlados y evaluados periódicamente
- Permita una óptima y prioritaria asignación presupuestal

Entre los elementos del sistema de planificación municipal deben existir líneas de relación e interdependencia de manera que cada componente cumpla una función específica dentro del sistema, de manera que debe de contribuir al desarrollo armónico de la comunidad. El nivel de generalidad de los planes va precisándose conforme se descende en la escala o ámbito motivo de planificación, dejando la generalidad de los enunciados de políticas a favor de proposiciones cada vez más definidas, aun cuando todavía solo son orientadoras para las acciones concretas a través de proyectos específicos.

El Sistema de Planificación Municipal conformado por el Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, y otros planes, debe además mantener una interrelación estrecha entre sus diferentes ámbitos (Provincial, Distrital) y con el ámbito Regional y Nacional. Sus propuestas y estrategias deberán estar enmarcadas en las políticas nacionales y regionales, y a su vez desde lo local se deberá aportar en la construcción de una estrategia regional que aporte al desarrollo nacional” (Llona & Luyo, 2009).

### ***2.3.1.9. Los Planes en la Gestión Municipal***

“En la jerarquización e interrelación de planes en la gestión municipal, entre ellos deben existir líneas de relación e interdependencia de manera que cada componente cumpla una función específica dentro del sistema de manera que permita contribuir al desarrollo armónico de la comunidad. El sistema debe además mantener una interrelación estrecha entre los diferentes ámbitos (Provincial, Distrital) y con el ámbito regional y nacional.

La interrelación de los planes, tanto en sus niveles funcionales como territoriales no se logra por una sumatoria sino por la complementariedad de sus contenidos y la búsqueda de

concertación entre los diferentes niveles (Nacional, Regional, Provincial y Distrital) alrededor de aspiraciones comunes.

Lo anterior queda medianamente expresado en la Ley de Bases de Descentralización y en la Ley Orgánica de Municipalidades, cuando se refiere al sistema de planificación.

Las Municipalidades para lograr cierto éxito en la gestión municipal, debe de implementar todo un sistema y cultura de planificación, desde luego el sistema de planificación garantizará el logro de los objetivos institucionales. Estos planes deben ser elaborados tomando en consideración los Objetivos del Desarrollo Sostenible del Mundo, el Plan Bicentenario, el Acuerdo Nacional, el Plan de Desarrollo Regional, al Plan de Desarrollo Concertado Provincial (en cuanto corresponda), los Planes Sectoriales; además deben ser elaborado tomando en consideración las normas, metodología, lineamientos y políticas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- CEPLAN. Los planes como parte del sistema de planificación del sector público son:

- Plan de Desarrollo Nacional
- Planes Estratégicos Sectoriales
- Plan de Desarrollo Concertado Regional

Los planes a implementarse en el nivel de gobierno local a través de las Municipalidades son las siguientes:

- Plan de Desarrollo Concertado Provincial
- Plan de Desarrollo Concertado Distrital
- Plan de Ordenamiento Territorial
- Plan de Acondicionamiento Territorial

- Plan de Desarrollo Urbano y Rural
- Plan de Desarrollo de Capacidades
- Plan de Desarrollo Económico
- Plan de Desarrollo Social
- Plan de Desarrollo Ambiental
- Plan de Competitividad
- Plan de Participación Ciudadana
- Plan de Desarrollo Agropecuario
- Plan Estratégico Institucional
- Plan Operativo Institucional
- Otros planes” (Llona & Huayta, 2009).

“El Centro Nacional de Planeamiento estratégico concordante con la normatividad reguladora vigente del sistema nacional de planeamiento estratégico, los siguientes son los principales tipos de planes que se aplican en el sector público peruano:

- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional- PEDN
- Plan Estratégico Sectorial Multianual- PESEM
- Plan de Desarrollo Regional Concertado- PDRC
- Plan de Desarrollo Local Concertado- PDLC
- Plan Estratégico Institucional- PEI
- Plan Operativo Institucional- POI
- Planes Especiales”. (Soto, 2018)



### ***2.3.1.10. Principales Planes Implantados en las Municipalidades***

Los siguientes planes deben ser de imperativo implementación y cumplimiento en las Municipalidades, a fin de lograr el desarrollo local, y sobre todo para priorizar y atender las demandas y necesidades de la población, y así hacer un uso eficaz, eficiente y efectivo de los recursos públicos, que dicho sea de paso son muy escasos.

### ***2.3.1.11. Plan de Desarrollo Concertado***

“Para elaborar el Plan de Desarrollo Concertado se “...requiere de la participación de los ciudadanos para acordar la visión, objetivos, estrategias, políticas, programas, y prioridades de desarrollo, definiendo las políticas públicas y la articulación de las acciones del Estado con las prioridades de la población en el ámbito local; se promueven condiciones favorables para el desarrollo social, económico, ambiental e institucional. Es un documento de carácter territorial y de largo plazo, en la que se establece las responsabilidades y compromisos de todos los actores locales, las mismas que deben de intervenir para solucionar los problemas y necesidades del Municipio. El plan de Desarrollo Concertado orienta y determina las líneas, objetivos y ejes estratégicos de desarrollo local en las cuales se deben de hacer las inversiones y gasto público y privado” (Urruchi & Jo Yarma, 2005).

### ***2.3.1.12. Plan de Desarrollo Económico***

“Es un instrumento de planificación de carácter específico y especial de mediano y largo plazo, que tiene la finalidad de orientar estratégicamente las actividades económicas trascendentales para el desarrollo del Municipio. Estos planes identifican la problemática económica productiva, y al mismo tiempo proponen programas, subprogramas, proyectos y actividades para promover y desarrollar de manera sostenida el aparato productivo; el cual conlleva a dinamizar la economía local, mejorar los ingresos familiares, reinvertir los

excedentes locales, fomentar el ahorro familiar, difundir el marketing territorial para promover el turismo local, nacional e internacional, promover las innovaciones tecnológicas, apoyar y promover la pequeñas y medianas empresas, forjar un clima favorable para las inversiones del privado, propiciar buenos y diversos servicios para el privado, incrementar las exportaciones locales para neutralizar las importaciones extra locales, establecer alianzas estratégicas con el sector privado, identificar y zonificar el territorio para un uso mejor de los suelos. El plan de desarrollo económico tiene la finalidad de mejorar las condiciones de vida y logara el bienestar económico de los ciudadanos, las cuales deben ser logrs compartidos entre el sector público y privado”. (Machacuay, 2009)

#### ***2.3.1.13. Plan de Desarrollo Social***

“Es un instrumento específico y especial de carácter social de mediano y largo plazo cuya finalidad es lograr el bienestar integral de las personas, familias y sociedad en general. Busca justipreciar al ser humano, por ello el desarrollo social debe implicar el desarrollo humano integral. Estos planes desarrollan un diagnóstico estratégico para identificar cuáles son las variables que afectan o truncan el desarrollo y bienestar social, para luego proponer las alternativas de solución ante los problemas sociales identificados; para ello se diseñan un conjunto de programas, proyectos y actividades, los mismo que deben estar enmarcados dentro del ámbito educativo, de salud, cultural, social, seguridad ciudadana, protección a las poblaciones vulnerables y marginales, como niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad y de la tercera edad; etnias de los andes y de la Amazonía, seguridad alimentaria y otros que incidan en el desarrollo social. La formulación y ejecución de los planes sociales es de exclusiva responsabilidad y competencia del estado en su nivel nacional, regional y local,

sin embargo el sector privado puede tener participación en el marco de la responsabilidad social”. (Machacuay, 2009)

#### ***2.3.1.14. Plan de Desarrollo Ambiental***

“Los planes de carácter ambiental son específicos y especiales, y están orientados a la protección de los seres vivos que habitan el medio ambiente, así mismo están diseñados para hacer uso racional y sostenido de los recursos naturales. Son planes de mediano y largo plazo, y orientados a la identificación de la problemática ambiental que afecta a todos los seres vivos del planeta, principalmente los problemas que afectan al ser humano. En consecuencia, estos planes identifican los proyectos, actividades, acciones y estrategias para resolver los problemas ambientales. Se tienen que identificar los principales recursos naturales para su protección y conservación, zonas de reserva natural, cuencas hidrográficas, especies hidrobiológicas, especies forestales, especies de fauna. También debe contener las acciones para la gestión de riesgos de desastres”. (Machacuay, 2009)

#### ***2.3.1.15. Plan Estratégico Institucional***

“El Plan Estratégico Institucional es un instrumento cuya finalidad es establecer una misión, proponer los objetivos específicos y, definir las actividades y proyectos para el fortalecimiento de las capacidades técnicas, operativas y financieras.

Es un documento de carácter programático y de mediano plazo (Un periodo de cuatro años de gestión municipal), en la que se establece la responsabilidad y compromiso de la Municipalidad como órgano de gobierno local, en la intervención del territorio a través de programas, actividades y proyectos municipales a fin de resolver problemas y necesidades insatisfechas de la propia entidad y de la población del Municipio. El Plan Estratégico

Institucional orienta y determina programas, actividades y proyectos de desarrollo local, en las cuales la Municipalidad debe de realizar las inversiones y el gasto municipal”. (Urruchi & Jo Yarma, 2005)

#### **2.3.1.16. Plan Operativo Institucional**

“El Plan Operativo Institucional es una herramienta de planificación institucional de corto plazo, en la que se establecen los objetivos y se programan las metas operativas de cada una de los órganos funcionales de la Municipalidad de acuerdo a las prioridades que se establezcan para ejercicio fiscal. El Plan Operativo Institucional es el “plan de trabajo de cada Municipalidad”.

Es un documento de carácter operativo y de corto plazo, en la que se programan actividades y proyectos anuales, con la finalidad de mejora las condiciones de vida de los habitantes del Municipio. Es necesario precisar que los planes operativos institucionales tienen dos partes: Plan Operativo Institucional de Proyectos y Plan Operativo Institucional de Actividades. El Plan Operativo Institucional orienta y determina las inversiones y el gasto municipal a través de la ejecución de actividades y proyectos municipales” (Urruchi & Jo Yarma, 2005).

#### **2.3.1.17. La Planificación como Instrumento de Gestión Municipal**

“La planificación es un componente importante de la gestión municipal, a la cual da soporte mediante la utilización y aplicación de sus instrumentos. Sin embargo, el papel de planificación no puede relevarse hasta el punto de considerársele un mecanismo suficiente por sí sólo para conducir y ordenar el proceso de desarrollo. Si bien ambas son partes de un proceso, podríamos diferenciarlas al decir que la planificación marca el rumbo de las acciones que deben

realizarse para lograr el desarrollo deseado, mientras que la gestión crea las garantías para su ejecución (organización, funcionamiento, aplicación de normas, evaluación y seguimiento, etc.)” (Llona & Huayta, 2009).

En lo referente a la planificación como instrumento de Gestión Municipal, LLona y Paullo, aseveran que: “El propósito de los planes de desarrollo ha sido disponer de un instrumento que permita a las autoridades territoriales orientar y racionalizar la acción del Estado para aprovechar de la manera más eficiente posible los recursos públicos y garantizar un mayor bienestar a la población. De acuerdo con lo anterior, toda la inversión pública debe realizarse en función de la ejecución de los planes de desarrollo siendo estos vinculantes para el sector público e indicativos para el sector privado.

La planificación en el ámbito de la administración local debe ser entendida como una fase de la gestión pública, definida esta última, como un proceso integral, sistemático y participativo, que articula los procesos de planificación, control, ejecución y evaluación de las principales estrategias de desarrollo económico, social y ambiental, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática. En ese sentido, la planificación forma parte de un proceso continuo, permanente y sostenible mediante el cual se establece políticas, se definen objetivos y metas generales, económicas, sociales, políticas y financieras en forma lógica y coherente, partiendo de la identificación de problemas y necesidades, de la disponibilidad de recursos reales y potenciales. Es decir, un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, cuya evaluación permite a su vez una retroalimentación al proceso de planificación.

Los procesos de elaboración de los planes, conforman una idea deseable de desarrollo, de “modelo” de ciudad, compartible y motivadora. Los planes diseñan la visión de futuro que una comunidad desea alcanzar y la gestión tiene como objetivo posibilitar su ejecución y adaptar las propuestas a la mutante relación del plan y el desarrollo real de la ciudad y su territorio. La planificación diseña instrumentos para la gestión y por lo tanto es uno de sus componentes esenciales. La planificación es un sustento imprescindible para la gestión, no puede haber una buena gestión sin planificación. Sin embargo, el papel de la planificación no puede relevarse hasta el punto de considerársela un mecanismo suficiente por sí solo para conducir y ordenar el proceso de desarrollo. Los planes marcan el rumbo, la gestión crea las garantías para su ejecución.

El concepto de gestión busca enfatizar la capacidad de entender, adaptarse y actuar con éxito en los vericuetos de los mecanismos y fuerzas del presente, el concepto de planificación en cambio fija nuestra atención en el futuro. La gestión busca otorgar un papel central a los proyectos a la identificación de oportunidades para realizarlos, a su diseño y puesta en marcha y a sus impactos en el entorno. El concepto de gestión aparece diferenciado del de planificación al incluir en la gestión aspectos tales como una mayor responsabilidad de la Municipalidad en la activación y promoción de acciones para el desarrollo. Mayor responsabilidad significa un cambio del concepto de gasto social por uno de inversión social (construir el futuro) y no solo resolver problemas. Significa también desarrollar una mayor capacidad para orientar la definición y priorización de proyectos, así como la generación de una mayor capacidad para el apoyo y administración de recursos financieros nuevos, involucrando la participación de la comunidad organizada y del sector privado como actores.

Es ingenuo pensar que la planificación por sí sola permitirá una plena racionalidad de todas las decisiones públicas y privadas, pues los distintos actores operan con lógicas que mantienen independencia respecto a los consensos y se guían por intereses particulares. La gestión, dentro de un marco de referencia flexible del plan, resulta imprescindible tanto para adaptar éste a la situación cambiante de la realidad, como para definir una gama de cursos de acción cotidiana para los actores y así promover los caminos que deben seguirse.

Muchos Municipios tienen planes más o menos recientes, pero existe incapacidad de traducir los elementos contenidos en los planes en instrumentos básicos para la mejor gestión del desarrollo, más bien los planes de desarrollo se han convertido en una rutina “obligatoria” y una carga para los Municipios. Los factores explicativos son de variada naturaleza:

- Bajo nivel de circulación de información actualizada que impide la focalización de acciones.
- Falta de instrumentos para la implementación de los planes.
- Dispersión de la responsabilidad de planificación y gestión, e inadecuada estructura orgánica.
- Desaprovechamiento de las lecciones y aprendizajes de los casos exitosos o frustrantes de planificación.
- Poca e inadecuada utilización de mecanismos de seguimiento y evaluación para corregir oportunamente, verificar resultados y exigir cumplimientos de principios y responsabilidades.
- Poca voluntad y liderazgo político.
- Burocratización de la actividad municipal.

Si no se superan estos y otros problemas, la planificación se transforma en un ejercicio para el cumplimiento de determinadas normas, pero sin utilidad práctica para intervenir en los procesos de desarrollo local. Un proceso de planificación adecuado y vinculante con la gestión permite los siguientes:

- Lograr una visión global e intersectorial de la realidad y las necesidades del Municipio.
- Identificar tendencias y oportunidades.
- Anticipar las dificultades que pudieran impedir el logro de los objetivos y metas de desarrollo.
- Establecer objetivos precisos y orientar los recursos disponibles hacia áreas estratégicas de gran impacto, donde la relación beneficio-costos sea altamente positiva.
- Desarrollar procesos participativos que permitan consolidar el tejido social, estableciendo consensos y logrando compromisos.
- Adecuar la estructura organizativa del Municipio para que sea congruente y permita los propósitos del desarrollo.
- Utilizar en forma eficiente los recursos disponibles humanos físicos y financieros.
- Orientar y fortalecer los procesos presupuestales permitiendo una mejor asignación de recursos financieros.
- Identificar entidades y posibles fuentes de cooperación para canalizar recursos hacia proyectos estratégicos.
- Medir la gestión y fortalecer el control social.



Para lograr estos objetivos los atributos esenciales que deben tomarse en cuenta para desarrollar un proceso de planificación son los siguientes:

- Información: El punto de partida debe ser la disposición y análisis de información que dé cuenta de la situación actual y real, tanto interna como del entorno, de la cual se parte y sobre la que es posible realizar seguimiento y evaluación permanente, para retroalimentar el proceso. Un sistema debe ser oportuno, veraz, verificable y confiable.
- Participación Efectiva y Concertación: Debe brindar la posibilidad real de intervención a todos aquellos que representan grupos de interés en el Municipio, considerar las opiniones e intereses de los diferentes actores con el fin de priorizar problemas y acciones y lograr el máximo nivel de beneficio social posible. Debe permitir llegar a acuerdos y definir propósitos, objetivos y metas compartidas, de acuerdo con la visión de futuro concertado.
- Visión Estratégica: La planificación debe superar lo coyuntural y brindar orientaciones de mediano y largo plazo respecto al Municipio que se espera tener en el futuro. La visión del Municipio debe ser revisada en forma permanente en función de factores internos de gobernabilidad de la administración local y de la dinámica externa que incide en la gestión municipal, especialmente en el actual contexto de apertura y globalización.
- Integralidad: Debe involucrar e interrelacionar efectivamente todos los componentes de la gestión local, es decir, debe integrar los aspectos físicos, geográficos, económicos, sociales, culturales, políticos, administrativos y

financieros para poder obtener resultados que realmente logren un desarrollo sostenible en el largo plazo.

- **Articulación y Eficiencia en la Asignación de Recursos:** Debe identificar y potenciar los distintos recursos y capacidades disponibles en el Municipio, a favor de proyectos estratégicos de desarrollo de gran impacto en el bienestar común. El plan de desarrollo debe ser capaz de articular de forma eficiente las potencialidades del Municipio para hacerlas coherentes con los objetivos deseados.
- **Integración:** En el marco del proceso de globalización, el plan de desarrollo de un Municipio y por lo tanto la identificación de sus potencialidades y limitaciones no debe circunscribirse a los límites del Municipio, sino que se debe propiciar la integración regional con Municipios vecinos para aprovechar recursos comunes y economías de escala.
- **Flexibilidad:** La planificación no es un procesos lineal que termina con la formulación de un plan de desarrollo; dado que la realidad es dinámica y cambiante, los procesos de planificación debe ser revisados permanentemente y traducirse en instrumentos flexibles, susceptibles a ser revisados y ajustados, con el fin de recoger los cambios en las condiciones municipales, incluir en la medida que los recursos lo permitan, más propuestas de la ciudadanía y asegurar el equilibrio entre lo que se quiere, lo que se debe y lo que se puede hacer. El principio de flexibilidad hace del documento plan un instrumento de comunicación entre los actores sociales, más que un fin en sí mismo. En la práctica, dicho documento deberá ser revisado en forma periódica, dando lugar

quizás a versiones actualizadas. Lo importantes entonces, es impulsar un proceso continuo de planificación- acción, evitando caer en aplicaciones rígidas inmutables del contenido original del documento.

- Evaluabilidad: Si la intención es que, el plan de desarrollo sea el instrumento fundamentalmente de la gestión en el Municipio y que sea guía para el desarrollo de programas y proyectos y para la asignación de recursos, éste debe ser evaluable, es decir, que a partir de procesos de seguimiento permanente, el Alcalde y su equipo de gobierno tengan la posibilidad de identificar el avance en cumplimiento del plan y el impacto de los programas y proyectos establecidos” (Llona & Paullo , 2010).

### **2.3.2. Dimensiones de la Planificación**

Para efectos de la presente investigación se tomará en cuenta solo las siguientes dimensiones de la variable planificación:

- Plan de Desarrollo Concertado
- Plan Estratégico Institucional
- Plan Operativo Institucional

### **2.3.3. Bases Teóricas de la Variable 2: Proceso Presupuestario**

#### **2.3.3.1. Presupuesto**

“Se considera como el cálculo previo de probables gastos e ingresos. En su aspecto financiero y contable, la Academia entiende por presupuesto al cómputo anticipado del costo de una obra; y también de los gastos o de las rentas de un ayuntamiento u otro cuerpo.

En la economía pública las preferencias colectivas sobre las diversas opciones del gasto público se expresan a través del proceso presupuestal. Cuando una sociedad decide gastar más en educación y menos en obras públicas, o cuando decide endeudarse en vez de elevar los impuestos, o cuando termina reducir el nivel relativo del gasto público, todas esas decisiones se llevan a cabo a través de los procedimientos que predetermina el derecho presupuestal. La hacienda pública moderna enmarca el proceso presupuestal dentro del contexto de las grandes variables macroeconómicas: políticas monetarias, crediticia, de comercio exterior. El aporte del pensamiento keynesiano sirvió para ilustrar las interrelaciones que tiene la política fiscal (cuya expresión cuantitativa es el presupuesto) con el funcionamiento del conjunto de la economía, que se regulan en un conjunto más amplio denominado Sistema Presupuestal.

En nuestros días, la institución presupuestaria constituye una previsión, tanto en materia de ingresos como de gastos, y una autorización exclusivamente en materia de gastos. Esta evolución de la naturaleza del pronunciamiento que el parlamento efectúa sobre los ingresos presupuestales ha sido denominada por la doctrina bifurcación del principio de la legalidad financiera, en el sentido ya explicado de que el presupuesto, de una parte, estima los ingresos y, de otra, autoriza los egresos.

En cuanto a los gastos se refiere, el presupuesto va más allá que en relación con los ingresos; no sólo los estima, como es obvio, sino que los autoriza, ha llamado la atención en el sentido de que los efectos del presupuesto sobre el gasto son triples: autoriza a la administración a realizar el gasto público, limita las cantidades a gastar hasta la consignada en el presupuesto, y fija el empleo o destino que haya de darse a los créditos aprobados en el presupuesto.

El presupuesto constituye la concreción de la prerrogativa que las democracias representativas reconocen al parlamento en materias fiscales. Este, mediante una ley anual, que lo es en sentido material y formal, ejerce esa prerrogativa. El presupuesto público es un estimativo de los ingresos fiscales y una autorización de los gastos públicos que, normalmente cada año, efectúa el órgano de representación popular en ejercicio del control político que en materia fiscal le corresponde. Lo realmente importante de cada país es si la estructura existente permite una eficiente y equitativa provisión de los servicios públicos. Además, la provisión de servicios depende, por una parte, del adecuado financiamiento de los mismos y por otra, del desempeño de los gobiernos locales proveedores.

En materia financiera, a diferencia de sus otras actividades, los Estados modernos tienen una actividad planificada en forma precisa; el conjunto de sus gastos y sus recursos es previsto con adelanto, generalmente para un año, según un cuadro detallado que tiene carácter obligatorio. En principio, ningún gasto puede ser efectuado ni ningún ingreso percibido fuera de los incluidos en el plan. Este programa financiero anual es lo que se denomina presupuesto. Puede decirse, entonces, que esencialmente el Presupuesto es un acto de gobierno mediante el cual se prevén los ingresos y gastos estatales y se autorizan estos últimos para un período futuro determinado, que generalmente es un año, es un estado de cuentas provisional y limitativo sancionado por una decisión que le convierte en ejecutivo y le proporciona fuerza obligatoria, que deben efectuarse durante cierto período por un individuo o por una colectividad.

El presupuesto constituye un instrumento esencial para la organización y encuadramiento del futuro y es el resultado de una decisión adoptada libremente, que consiste, según el caso, en obligarse de antemano a ciertas opciones y comprometerse, una vez efectuadas, a respetarlas. El presupuesto es un plan de gobierno, ya que es la expresión de un programa político

manifestado en un actuar futuro. La orientación del gobierno y sus objetivos quedan reflejados en la forma como distribuye los recursos públicos en beneficio de la colectividad.

Es también un plan de administración, dado que la prestación de los servicios públicos y el cumplimiento de otras actividades administrativas que requieren gastos, dependerán, tanto en cuanto a su funcionamiento como a su eficacia, de las partidas presupuestarias correspondientes. El valor de un presupuesto depende de la precisión y exactitud de las valorizaciones que han influido sobre las decisiones adoptadas. Su importancia depende de la forma que los aspectos elegidos sean reales. Su alcance reside en rigor con el cual sean aplicados.

Los presupuestos generales del Estado son enumeraciones de las obligaciones que la Hacienda debe satisfacer en cada año con relación a los servicios que hayan de mantenerse en el mismo, y el cálculo de los recursos o medios que se consideren realizables para cubrir aquellas acciones. El presupuesto desempeña un papel tan importante en la economía pública como el que tiene el mecanismo de los precios en la economía de mercado. El presupuesto es, como si dijéramos, el centro nervioso de la economía pública y desempeña en ella el papel del mercado en la economía privada” (Catiglioni, 2003).

### ***2.3.3.2. Principios del Presupuesto***

#### **Principio de Anualidad**

“Este principio tiene un nacimiento político; ya que se sometería a la obligación de renovar anualmente las autorizaciones para recaudar impuestos y efectuar los gastos que acrecientan el poder político. Por eso se fue generalizando en todos los derechos presupuestales del mundo, la costumbre que la autorización del presupuesto debía ser obtenida anualmente.

Conforme a este principio, el presupuesto debe abarcar el período de un año, el cual es conocido como ejercicio fiscal. Este principio está consagrado en las leyes de presupuesto, como tal la Municipalidad debe regir su acción de gobierno y administración en base a un presupuesto de ingresos y gastos anuales. El principio de anualidad, tiene la ventaja acomodar la gestión presupuestal a un horizonte de tiempo que coincide con el de muchas actividades de la vida en sociedad.

### **Principio de Equilibrio Presupuestal**

Este principio presupuestal, cuyo origen se remonta a la Hacienda Pública clásica, disponía que entre los ingresos corrientes y el gasto público ordinario debía haber igualdad; es decir, los ingresos corrientes debían ser suficientes para atender el rodaje normal de la comuna. Y el recurso al endeudamiento sólo era permisible cuando se trataba de financiar un gasto extraordinario. En la hacienda pública clásica se entendía que un presupuesto estaba en equilibrio cuando los ingresos corrientes eran iguales a la totalidad del gasto público.

### **Principio de Especialización**

La naturaleza del gasto debe ser congruente con la entidad que va a ejecutarlo y la destinación u objeto final del gasto, debe corresponder con la finalidad para lo cual fue abierta la correspondiente apropiación. En cada órgano de la administración a su objeto y funciones, se ejecutarán estrictamente conforme al fin para cual fueron programadas. De conformidad con el principio de la especialización, la disposición de la naturaleza del gasto que se autoriza en cada apropiación debe ser suficientemente clara y precisa, de tal manera que se pueda verificar el fin para el cual se autoriza el programa de gastos.

### **Principio de Flexibilidad**

Los presupuestos se basan en estimaciones, en expectativas de ingresos, de gastos; expectativas que pueden ser mayores o menores a lo previsto, es de suponer que existan mecanismos para cumplir las deficiencias que pudieran producirse en la ejecución del documento aprobado por el concejo municipal. Tales mecanismos, conforme a la legislación y a la doctrina, son: los traslados de créditos presupuestarios, los créditos adicionales y las modificaciones al presupuesto.

### **Principio de Legalidad**

El principio de legalidad presupuestal significa que para recaudar los impuestos o para efectuar el gasto se requería la previa aprobación del presupuesto por el Concejo Municipal, en el caso de las instituciones municipales, en el caso de los Gobiernos Regionales por el Concejo Regional, y por el Congreso de la República, en el caso del presupuesto nacional. El principio de la legalidad, significa que todo gasto que se ejecute y todo tributo o contribución que se recaude figure en el presupuesto, y que para su ejecución previamente debe estar autorizado por la instancia administrativa o de gobierno que corresponde, caso contrario la recaudación del ingreso o la ejecución del gasto devendría en ilegal.

### **Principio de Planificación**

El presupuesto debe ser un fiel reflejo de lo que para plazos mayores a un año prevea el plan de desarrollo. Por lo tanto, entre presupuesto y plan de desarrollo debe haber una estricta armonía.

El plan de desarrollo se conforma de dos partes: una parte general, en la que se señalarán los propósitos y objetivos de largo plazo, las metas y prioridades de la acción a mediano plazo



y las estrategias y orientaciones generales que serán adoptadas; y una parte especial, conformada por el plan de inversiones que contiene los “presupuestos plurianuales” de los principales programas y proyecciones de inversión pública nacional, y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

El principio presupuestal de la planificación procura, entonces, que entre el presupuesto anual y el plan de desarrollo haya la armonía requerida. El principio de la planificación no sólo requiere la armonización del presupuesto anual con el plan de desarrollo y el plan de inversiones, sino también que el presupuesto sea concordante con el programa financiero. El postulado de la planificación recuerda que el presupuesto anual no es una pieza aislada, sino que es indispensable armonizarlo con los otros mecanismos para planificar tanto el mediano como el corto plazo. El presupuesto es el instrumento para el cumplimiento de los planes y programas del desarrollo económico y social.

### **Principio de Programación Integral**

Todo programa presupuestal deberá contemplar simultáneamente todos los rubros de ingresos, así como los gastos de inversión y de funcionamiento. Debiendo cumplirse las exigencias técnicas y administrativas, que se demanden como necesarias para su ejecución de conformidad con los procedimientos y normas legales vigentes.

### **Principio de Publicidad**

Toda actividad presupuestaria debe estar sometida a conocimiento de la colectividad, al dominio público. Este principio se hace más evidente a nivel municipal, donde la razón del secreto, de la confidencia, tiene un campo sumamente reducido, diferente al nivel nacional, en el que ciertas áreas, como la defensa nacional y la de seguridad pública

### **Principio de Unidad de Caja**

Este principio lo conoce la doctrina francesa con el nombre de “no asignación de rentas” y consiste, como su nombre lo sugiere, en que la totalidad de los ingresos públicos deben ingresar sin previa destinación a un fondo común desde donde se asignan a la financiación del gasto público. Dicho principio tiene como razón de ser que la autoridad presupuestal pueda ejercer con amplitud su función de orientar el gasto público hacia las áreas que estime prioritarias según los planes, sin que sean orientados hacia la financiación de determinados gastos.

### **Principio de Unidad Presupuestal**

La unidad permite visualizar de una vez el conjunto del gasto público del ejercicio y de la magnitud del esfuerzo tributario que se requerirá para financiarlo. Así, se podrá evaluar si las prioridades del gasto, su jerarquizaron, coinciden con los deseos de la comunidad. Nada de esto se logra cuando la presentación de la realidad presupuestal se fracciona y vulnera el principio de la unidad.

### **Principio de Universalidad**

La utilidad de este principio es evidente; el control político y operativo del presupuesto podrá hacerse sólo en la medida en que todos los ingresos y todos los gastos figuren efectivamente allí. De no ser así, el control se dificultaría en forma inmensa. El principio de la universalidad rechaza en consecuencia figuras tales como los fondos secretos que en ocasiones se han presentado. Según este principio, todos los ingresos y gastos de la Municipalidad deben estar incluidos en el presupuesto; quiere esto decir que no debe quedar renglón de ingreso, ni de egreso que no aparezca expresado en el documento que apruebe el concejo municipal, ello a

los fines del control del proceso la presupuestario, en caso contrario, de no existir, correspondiente previsión presupuestaria, no podrá acordarse gasto alguno” (Catiglioni, 2003).

### ***2.3.3.3. Ejecución presupuestaria***

Para, Sablich (2012) La ejecución presupuestaria, actividad de la Administración dirigida a la realización de los ingresos y gastos previstos en el presupuesto para un período determinado, por lo general anual. La ejecución presupuestal competencia exclusiva del Poder Ejecutivo, tiene su reglamentación y a cargo de dos niveles. Decretos Supremos que son complementos de la ley anual, y Resoluciones ministeriales o doctóricas que son directivas para resolver los problemas que genera la ejecución práctica del presupuesto día a día. Está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos (Sablich, 2012).

En la etapa de ejecución del presupuesto que inicia el 01 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal, el proceso está regida por directivas y reglamentaciones los cuales van a permitir de manera más transparente posible la ejecución anual de los ingresos y gastos, así como sus modificatorias a la que hubiere lugar toda vez que de acuerdo a las necesidades priorizadas no fueron aprobados, la ejecución está ligado directamente con la administración que atiende las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad pública, tomando en cuenta la Programación de Compromisos Anual.

Según, Marcel, Guzmán y Sanginés -2013 Ejecución: puesta en marcha del presupuesto aprobado por la Legislatura por parte de los ministerios y organismos a lo largo del año fiscal, sobre la base de las asignaciones, las normas y los mandatos generados por la Legislatura. (Marcel, Guzman, & Sangines, 2013).

Una vez aprobados los presupuestos por los organismos públicos entran en la etapa de ejecución a lo largo del año fiscal de acuerdo a las normas y directivas de ejecución presupuestaria establecidos por el poder legislativo.

**La ejecución presupuestal se efectúa a través de los procesos de:**

- Programación de los Ingresos y los gastos y

- Ejecución del Ingreso y del Gasto Lineamientos para la ejecución presupuestal de la

Institución:

La Entidad ejecuta sus actividades y proyectos, orientados al cumplimiento de los objetivos y metas, dentro de los montos máximos que como créditos presupuestarios son aprobados en el Presupuesto Institucional para el año fiscal y de acuerdo a su disponibilidad financiera.

La menor captación u obtención de recursos por parte de la Entidad no reduce el marco presupuestario autorizado para el año fiscal, pero sí obliga al Titular de la Entidad a adoptar los mecanismos necesarios para que la ejecución presupuestaria de gastos no supere los ingresos efectivamente captados u obtenidos.

La Entidad debe adoptar las acciones necesarias que le permita ejecutar su Presupuesto en el marco de austeridad, racionalidad, disciplina, eficiencia, eficacia y transparencia.

Los conceptos contenidos en los Clasificadores Presupuestarios son utilizados, única y exclusivamente, para fines de registro presupuestario y no generan derechos ni obligaciones en su aplicación.

### **Lineamientos para la ejecución presupuestal del Presupuesto:**

La programación mensual de Ingresos y Gastos es un proceso permanente que permite la fluidez del gasto en función a la proyección de los recursos que se esperan recaudar, captar u obtener; y por lo tanto, debe ser actualizada en forma continua por el Tesorero y el Especialista en Presupuesto

La ejecución de los ingresos administrados por la institución, se sujeta al marco legal y administrativo establecido para cada uno de los recursos que administran

La ejecución de los gastos se enmarca dentro de la Estructura Funcional Programática aprobada en el Presupuesto Institucional y se supedita a los créditos presupuestarios máximos aprobados, así como a la disponibilidad efectiva de los fondos públicos que recauda, capta u obtiene la Institución. La incorporación o supresión de Actividades y Proyectos se efectúa a través de Modificaciones Presupuestarias en el Nivel Institucional o en el Nivel Funcional Programático.

El Calendario de Compromisos, constituye la autorización para la ejecución de los Créditos Presupuestarios, en función del cual se establece el monto máximo para comprometer gastos a ser devengados, con sujeción a la percepción efectiva de los ingresos que constituyen su financiamiento. Son modificados durante el año fiscal de acuerdo a la disponibilidad de los fondos públicos. (ENAMM, 2015)

#### **2.3.3.4. Teoría del Presupuesto Nacional**

“El presupuesto es un instrumento contable que proporciona información indispensable para la toma de decisiones en la política tributaria, en la planificación por sectores, en la política ocupacional; etc. Para cumplir con sus distintos propósitos el gobierno dispone de determinados recursos que obtiene de la ciudadanía en forma de impuestos, tasas y contribuciones, de la venta directa de sus servicios o de créditos que concertó con entidades financieras. Naturalmente los ingresos que percibe los destina al pago de los diversos gastos en que debe de incurrir para producir sus actividades, estos gastos son por ejemplo los sueldos y salarios que paga a sus empleados y obreros, la compra de equipos; la construcción de edificios.

Todas estas operaciones que aisladamente consideradas parecerían no tener especial significado en su conjunto ocasionan determinados efectos y tiene una marcada influencia en la economía del país, por el hecho de que ellas están dirigidas a producir ciertos bienes y servicios para satisfacer necesidades de la colectividad así mismo complementar los bienes y servicios producidos por las empresas privadas y generan una parte del Producto Nacional. Esto quiere decir que, a través de sus operaciones, el gobierno crea puestos de trabajo, incrementa la oferta de productos agrícolas e industriales; participa en la construcción y financiamiento de viviendas, proporciona instrucción, sanidad a la población y en general contribuye a mejorar el bienestar del país” (Cornejo, 1979).

#### **2.3.3.5. Enfoques de Presupuesto Público**

En las gestiones municipales se toman muy en cuenta los enfoques y metodologías para elaborar el presupuesto municipal, ninguno de ello es absoluto en su aplicación, por la heterogeneidad de las Municipalidades y de los Municipios se aplican una combinación de los

distintos enfoques y metodologías de elaboración del presupuesto municipal, los mismos que se detallan a continuación:

### **2.3.3.6. *Presupuesto Participativo***

“El presupuesto participativo surge como una novedosa y revolucionaria herramienta de participación y control ciudadano, mediante el cual las personas tienen la posibilidad de participar en la elaboración y control de la ejecución del presupuesto del gobierno local.

La ley marco de presupuesto participativo N° 28056 del 07 de agosto del 2003, en su primer artículo define. El proceso de presupuesto participativo es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado- Sociedad.

Para ello los gobiernos locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación en la programación de sus presupuestos, así como en la vigilancia y fiscalización de la gestión de los recursos públicos.

El presupuesto participativo, pues ha sido definido como un espacio público, en el cual el gobierno local y la sociedad civil se reúnen para ponerse de acuerdo acerca de cómo definir las prioridades de los ciudadanos en la agenda de las políticas, además de poner en manos de los ciudadanos un mecanismo de control sobre el uso que el gobierno local da a los fondos públicos.

#### **Principios del Presupuesto Participativo**

El presupuesto participativo se sustenta en los siguientes principios:

1. Participación. - Los gobiernos locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación de la sociedad civil en la programación de su

presupuesto, en concordancia con sus planes de desarrollo concertado y los planes estratégicos institucionales

2. **Transparencia.** - Los presupuestos de los gobiernos locales son objeto de difusión por los medios posibles de información, a fin de que la población pueda tener conocimiento de ellos
3. **Igualdad.** - Las organizaciones de la sociedad tienen las mismas oportunidades para intervenir y participar sin discriminación de carácter político, ideológico, racial o de otra índole
4. **Tolerancia.** - Es la garantía de reconocimiento y respeto a la diversidad de opiniones, visiones y posturas, y considera a quienes conforman la sociedad como un elemento esencial para la construcción de consensos
5. **Eficacia y Eficiencia.** - Los gobiernos locales organizan su gestión en torno a objetivos y metas establecidos en los planes concertados, desarrollando estrategias para la consecución de los objetivos trazados, y con una óptima utilización de los recursos. La medición de los logros se basa en los indicadores de impactos, de resultados y de productos
6. **Equidad.** - Las consideraciones de equidad son un componente constitutivo y orientador de la gestión local, sin discriminación, con igual acceso a las oportunidades e incluso de grupos y sectores sociales que requieran ser atendidos de manera especial
7. **Competitividad.** - Los gobiernos locales tienen como objetivo la gestión estratégica de la competitividad. Para ello promueven la producción y su articulación a los ejes de desarrollo o corredores económicos, así como la



ampliación del mercado interno y externo, en un entorno de innovación, de calidad, de alianzas y de acuerdos entre los sectores público privado

8. Respeto a los Acuerdos. - La participación de la sociedad civil en los presupuestos de los gobiernos locales se fundamente en el compromiso de cumplimiento de los acuerdos o compromisos concertados.” (Llona & Huayta, 2009).

#### **2.3.3.7. Presupuesto por Resultados**

“Es una metodología o esquema de presupuestación que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones.

Es importante tener en cuenta que, en el ciclo de la gestión presupuestaria, la programación es el punto de encuentro entre el planeamiento y el proceso presupuestario propiamente tal. Luego de la programación siguen la formulación, aprobación, ejecución y conjuntamente con ésta, el seguimiento y control, y finalmente la evaluación, para reiniciar el ciclo.

El presupuesto por resultados busca enfatizar que todo este proceso tiene como eje articulador a la población y el logro de los resultados a su favor. Para llevar adelante el proceso es importante que, a nivel sectorial, así como en cada institución pública o pliego presupuestal se establezca cuáles son las necesidades y demandas de la población que están en su ámbito de competencia a atender y con base en el análisis de dichas demandas o problemas de la población, establecer los resultados a alcanzar y las acciones para ello; así como asignar los recursos respondiendo a las prioridades planteadas

Desde la perspectiva del Ministerio de Economía y Finanzas, la metodología del presupuesto por resultados comprende la aplicación en el ciclo presupuestal, de principios y técnicas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de intervenciones con una articulación clara y sustentadas entre los bienes y servicios a ser previstos a un determinado grupo o población objetivo (productos) y los cambios generados en el bienestar ciudadano (resultados), a ser logrados, bajo criterios de eficiencia, eficacia y equidad.

La metodología del presupuesto por resultados es aplicable a temáticas que son priorizadas por los tomadores de decisiones dentro del Estado, e involucra la intervención de diferentes organizaciones estatales en función de la problemática que es analizada bajo este nuevo enfoque. Los temas analizados constituyen los denominados programas estratégicos, que involucran diferentes sectores.

La asignación de los recursos financieros con una orientación hacia la generación de resultados en los ciudadanos es un elemento dentro de la gestión para resultados. La gestión por resultados implica la priorización de la consecución de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos.

Esta forma de gestión de las organizaciones públicas tiene el propósito de facilitar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, a fin de optimizar asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. Las dimensiones de una gestión para resultados son básicamente:

- En el ámbito público es un marco conceptual de gestión corporativa, en el que el resultado de la acción pública es la referencia central

- Es una forma de asignar la responsabilidad de la gestión pública, a través de la vinculación del resultado obtenido con los funcionarios y servidores públicos asignados a la gestión de estos procesos
- Es un marco de referencia capaz de integrar todo el proceso de gestión, ya que propone estructura este proceso interconectando sus diferentes componentes y buscando la optimización de sus interacciones
- Es una propuesta de cultura corporativa, directiva y de gestión, a través del cual se enfatiza la orientación de la acción corporativa hacia los resultados en lugar de centrarse sólo en procesos y procedimientos

La gestión para resultados implica el desarrollo de las fases de planificación, presupuesto (por resultados), la gestión financiera y de adquisiciones, la existencia y gestión de programas y proyectos, y el monitoreo y evaluación” (Ausejo, 2008).

#### **2.3.3.8. *El Proceso Presupuestario en el Perú***

“El proceso presupuestario comprende los principios, normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan el proceso presupuestario y sus relaciones con las entidades del sector público, en el marco de la administración financiera del Estado. Tales principios, normas, técnicas métodos y procedimientos están contenidos en las Leyes Anuales de Presupuesto, así como en los reglamentos y directivas que emita la Dirección General del Presupuesto Público. El Sistema de Gestión Presupuestaria se encuentra integrado por la Dirección General de Presupuesto Público, que es la más alta autoridad técnico-normativa, y la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces, correspondiente a cada entidad del sector público, ésta mantiene relación técnico-funcional con la Dirección General del Presupuesto Público.

La Dirección General del Presupuesto Público programa, dirige, coordina, controla y evalúa la gestión del proceso presupuestario en todas sus fases, elabora <sup>el</sup> anteproyecto de la Ley Anual de Presupuesto y emite las normas complementarias pertinentes. Efectúa programación global de ingresos y gastos, teniendo en cuenta el programa económico del gobierno y las magnitudes e indicadores económico-financieros proporcionados por las autoridades competentes del sector público. Promueve el perfeccionamiento permanente de los procesos técnicos de presupuesto, a través de la aplicación de modernos procedimientos de análisis. Emite opinión autorizada en materia presupuestal y absuelve consultas que incidan en el presupuesto del sector público.

Corresponde a la oficina de presupuesto o la que haga sus veces del pliego, la responsabilidad de la programación, formulación, control y evaluación del presupuesto de la entidad, sujetándose a los planes municipales y a los objetivos institucionales establecidos por el Titular del Pliego para cada año fiscal, a las asignaciones presupuestarias aprobadas en la Ley anual de presupuesto y a las disposiciones que emita la Dirección General del Presupuesto Público” (Catiglioni, 2003).

“El sistema de presupuesto, junto con el tema de sistema de control, permiten estructurar el conjunto esencial de incentivos positivos y negativos que gobierna la actuación de la administración pública. La administración pública es también un agente nacional, los agentes nacionales operan sobre la base de estímulos, es decir, las que se hacen en la administración y las cosas que se dejan de hacer tienen una racionalidad, no es que ocurra por casualidad y muchas de esas cosas están relacionadas a la estructura de incentivos. Cuando hablamos de presupuesto tenemos que conversar respecto a qué cosa es el presupuesto y cuáles son las partes de este presupuesto.

Cuando hablamos de presupuesto hay que hacer primero una distinción, hablamos en primer lugar del documento que se llama presupuesto público, o sea una ley aprobada por el Congreso de la República que se publica en el Diario Oficial El Peruano y que lejos de lo que muchos creen no tiene las 10 ó 20 folios que aparecen en el Diario Oficial, la ley tiene más de 9,000 folios, porque el presupuesto reemplaza en la práctica al mercado en la asignación de recursos privados. El mercado asigna recursos en el sector privado, el presupuesto lo hace en el sector público y entonces en el presupuesto se define qué se hace, cómo, quién, en qué lugar del país y para quién se gasta, con qué rubro, con qué fuentes de financiamiento, etc.

Es prácticamente lo mismo que hace el mercado, éste a través de la libre interacción de la oferta y demanda define los precios, define quién compra, a qué precio se vende, cómo se produce, etc. Lo mismo pasa en el sector público y con el presupuesto de la nación. En este marco, el presupuesto debe distinguirse de un instrumento de gestión de gobierno, de administración del proceso presupuestario del cual uno de sus resultados es justamente el presupuesto público.

El proceso presupuestario conceptualmente está conformado por cuatro grandes etapas: El presupuesto se elabora, se aprueba, se ejecuta y se evalúa. Por un tema nemotécnico, en lugar que el presupuesto se establece, las cuatro Es reflejan las cuatro etapas del proceso presupuestario: Elabora, Establece, Ejecuta, Evalúa. Lo que pasa es que esta conceptualización en la vida real se regula administrativamente de manera diferente. No todos los países tienen la misma secuencia administrativa. Todos tienen la misma secuencia conceptual porque en la práctica es una cadena de diseño, de implementación de cualquier política pública, y el presupuesto lo que hace es integrarse junto al plan de todas las políticas públicas. En el Perú y de acuerdo a nuestra normatividad vigente-Ley del Sistema General de Presupuesto- la

elaboración del presupuesto está dividido en dos etapas: una que se llama programación y otra que se llama formulación. En este sentido, legal y administrativamente hablando, las fases del proceso presupuestario en el Perú son: programación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación” (Fahsbender & Rivera, 2010).

### **2.3.3.9. Ejecución del presupuesto**

Una vez promulgado y convertido en ley, por decisión administrativa del Jefe de Gabinete se efectúa la distribución de los gastos, por programas y partidas, y de los recursos (por rubros) del presupuesto, convirtiéndolo en operativo, también conocido como distributivo.

La ejecución del presupuesto se registra contablemente por el lado del gasto de acuerdo a lo devengado, mientras que los recursos por lo percibido y cierra indefectiblemente el 31 de diciembre. El registro del gasto por el método de lo devengado sigue distintas etapas.

- Compromiso
- Ordenado a Pagar
- Pagado

Diferenciaremos estas etapas utilizando un ejemplo de un proceso licitatorio llevado adelante por una determinada jurisdicción. Luego de la apertura de sobres y del informe de la comisión de adjudicación, se selecciona la oferta ganadora y se emite un instrumento por la cual se adjudica la provisión del bien o servicio al proveedor o empresa elegida. En ese mismo momento se compromete el crédito presupuestario, es decir, se verifica que exista disponibilidad en las partidas presupuestarias correspondientes, y en caso positivo se dejan afectados los fondos necesarios. Hasta este punto no existe ninguna obligación legal por parte de la jurisdicción hacia la empresa o proveedor en cuestión. Luego de la adjudicación, la

empresa o proveedor prestará el servicio o entregará el bien de acuerdo a lo establecido en las condiciones de los pliegos licitatorios, ocasión en la que emitirá una factura con el monto que corresponda. Una vez conformada o con el visto bueno de la misma, la Dirección de Contaduría emitirá una Orden de Pago contra el crédito comprometido por el monto facturado. En este nivel de gasto nos encontramos en la etapa del ordenado a pagar.

Posteriormente, y de acuerdo a lo establecido en las condiciones de pago contenidas en los pliegos, la Tesorería libraré un cheque o utilizaré otro instrumento cancelando la Orden de Pago en cuestión al proveedor o empresa bajo consideración. A este nivel el gasto se considera Pagado. Actualmente a nivel nacional los gastos devengados no pagados se imputan al ejercicio que se cierra, mientras que los compromisos no devengados se cargan al ejercicio siguiente (Makon, 2008)

#### ***2.3.3.10. El Gasto público***

La ejecución del gasto público es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los bienes y servicios públicos incluidos en los programas, actividades y proyectos de la entidad y, a su vez, lograr resultados, conforme a los créditos presupuestarios autorizados en los respectivos presupuestos institucionales de los pliegos, en concordancia con la programación anual de compromisos "PCA", El proceso de ejecución del gasto público está compuesto por dos etapas: "preparatoria para la ejecución" y "ejecución del gasto público",

#### **La clasificación económica del gasto, establece lo siguiente:**

**Gasto Corriente.** - Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión

operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros. Están destinados a la gestión operativa de la entidad pública durante la vigencia del año fiscal y se consumen en dicho período (Catiglioni, 2003).

### **Etapa de la ejecución del gasto propiamente dicha**

La ejecución del gasto propiamente dicho confiere las fases siguientes: Compromiso, devengado, girado y pagado.

#### **El Compromiso**

El compromiso es el acto de administración mediante el cual el funcionario facultado a contratar y comprometer el presupuesto a nombre de la entidad acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados, la PCA y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio. El compromiso debe afectarse a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.

#### **El Devengado**

El devengado es el acto de administración mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documentaría ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al presupuesto institucional, con



cargo a la correspondiente cadena de gasto. Esta etapa del gasto se sujeta a las disposiciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público. Por lo tanto, el devengado es el reconocimiento de una obligación de pago derivado de un compromiso previamente formalizado y registrado que afecta en forma definitiva el Presupuesto Institucional, con cargo a la correspondiente específica del gasto; se formaliza como consecuencia de haberse verificado lo siguiente:

- a) La recepción satisfactoria de los bienes adquiridos; o,
- b) La efectiva prestación de los servicios contratados; o,
- c) El cumplimiento de los términos contractuales o legales, cuando se trate de gastos sin contraprestación inmediata o directa

### **Pago**

El pago es el acto de administración mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Está prohibido efectuar pagos de obligaciones no devengadas. Esta etapa del gasto se sujeta a las disposiciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público. Asimismo, el responsable de la administración de los presupuestos de las unidades ejecutoras verifica que las afectaciones presupuestarias de cada compromiso realizadas por las Oficinas Generales de Administración o las que hagan sus veces, cuenten con el respectivo crédito presupuestario. Los créditos presupuestarios para la ejecución de los compromisos deben dar cobertura hasta el nivel de Específica del Gasto.

#### 2.3.4. Dimensiones del Proceso Presupuestario

Para efectos de la presente investigación se tomará en cuenta solo las siguientes dimensiones de la variable proceso presupuestario:

- Programación presupuestaria
- Formulación presupuestaria
- Aprobación presupuestaria
- Ingresos y gastos

#### 2.4. Marco conceptual

**Actividad.** - “Es el conjunto de tareas necesarias para mantener de forma permanente y continua la operatividad de la acción del gobierno. Representa la producción de los bienes y servicios que la Entidad lleva a cabo de acuerdo a las funciones y atribuciones, dentro de los procesos de tecnologías acostumbradas. La operación de las actividades demanda asignación presupuestal en el rubro de gastos corrientes” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

**Asignación Presupuestal.**- “Destino que se le da al presupuesto para lograr y alcanzar en el futuro la visión de desarrollo del Municipio, así como cumplir los objetivos, metas, programas, políticas, proyectos y actividades; previamente establecidas, priorizadas y definidas en los documentos técnicos normativos del sistema de planificación municipal, como el Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y otros planes municipales” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

**Concejo Municipal.** - “Conjunto de personas elegidas por los habitantes del Municipio, que está conformado por el alcalde y los Regidores, representan al Municipio y personifican al gobierno local en su jurisdicción. El Concejo Municipal emite actos de gobierno, emite

normatividad local y fiscaliza los actos municipales de conformidad a la Ley” (UNSAAC, 2010).

**Gasto de Capital.** - “Para efectos presupuestarios, dicho concepto hace referencia a los realizados en adquisiciones de activos fijos, instalaciones y acondicionamiento de infraestructura y bienes duraderos en periodos definidos, que por su naturaleza, valor unitario o destino, incrementan el patrimonio del Estado” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

**Gasto Corriente.** - “Para efectos presupuestarios, dicho concepto se refiere a pagos no recuperables y comprende los gastos de planillas, compra de bienes y servicios, y, otros gastos de la misma índole que se caracterizan por ser permanentes” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

**Gasto Municipal.** - “Se refiere a los desembolsos en las adquisiciones, instalaciones y acondicionamiento de bienes duraderos; así mismo comprende los pagos no recuperables que garantizan el funcionamiento de la Entidad. Se clasifican en gasto de capital, gasto corriente y servicio de la deuda”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

**Gestión Presupuestal.** - “Proceso mediante el cual el presupuesto se programa, se formula, se aprueba, se ejecuta, se controla y se evalúa, y cada una de estas etapas tienen sus propios procedimientos, pasos, técnicas, normas, métodos, principios y responsables” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

**Gobierno Local.** - “Son los gobiernos del nivel local, los cuales administrativamente están representados por las Municipalidades conforme a Ley y de acuerdo a la Constitución Política del Perú” (UNSAAC, 2010).

**Municipio.** - “Es una comunidad familiar o conjunto de familias que habitan en un determinado territorio de nivel distrital o provincial, vinculados por una relación de vecindad con necesidades y aspiraciones comunes, con capacidad de elegir a sus autoridades y constituir un gobierno local, así como para cumplir las normas que dicta dicho gobierno en su representación” (UNSAAC, 2010).

**Municipalidad.** - “Es el órgano administrativo del gobierno local, que emana de la voluntad popular. Es persona jurídica de derecho público con autonomía económica, política y administrativa en los asuntos de su competencia, según su Ley orgánica.” (UNSAAC, 2010).

**Misión.** - “Es la finalidad para lo cual ha sido creada una determinada entidad. Dicha finalidad se asocia a los deberes primordiales que presta el Estado a la sociedad, denominados funciones para efectos presupuestarios” (Castglioni, 2017).

**Visión.** - “Es la imagen futura que una entidad desarrolla sobre sí misma, situándola en una perspectiva de mediano y largo plazo. En ella se fijan las ideas fuerza para el desarrollo local del cual se deducen los programas, proyectos y actividades” (UNSAAC, 2010).

**Planes Municipales.** - “Conjunto de documentos técnico normativos de planificación municipal, orientados a programar y prever las grandes líneas de acción y los derroteros para el desarrollo local. Los planes municipales deben estar jerarquizados y articulados entre sí, de manera que entre dichos planes debe de existir líneas de relación e interdependencia, de manera que cada plan cumpla una función específica dentro del sistema de planificación, el cual permita contribuir al desarrollo armónico de la comunidad; convirtiéndose en los orientadores de la asignación y ejecución presupuestal”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

**Programas Municipales.** - “Es una categoría del sistema de planificación que reúne las acciones que desarrollan las entidades del Estado para el cumplimiento de los planes, propósitos y políticas que desenvuelven para el año fiscal; consecuentemente orientar, asignar y ejecutar el presupuesto público” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

**Proyecto.** - “Es el conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final (Meta Presupuestaria), que concurre a la expansión de la acción del gobierno. Representa la creación, ampliación y/o modernización de la producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la Entidad. La materialización de un proyecto demanda asignación presupuestal en el rubro de gasto de capital. Luego de su culminación generalmente se integra o da origen a una actividad” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

**Servicio de la Deuda.** - “Obligación de pago de amortizaciones e intereses de una deuda de acuerdo al calendario establecido en el contrato de préstamo” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

**Visión de Desarrollo Territorial.** - “Es la imagen futura que la Municipalidad desarrolla sobre el territorio o Municipio, situándola en la perspectiva de largo plazo. En ella se fijan las ideas fuerza para el desarrollo territorial, y a partir de ello en los planes se determinan las políticas, objetivos, metas, propósitos, programas, subprogramas, proyectos y actividades”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

## **2.5. Formulación de hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis General**

La planificación tiene una relación significativa con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018

### **2.5.2. Hipótesis Específicas**

1. La planificación tiene una relación significativa con la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

2. La planificación tiene una relación significativa con la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

3. La planificación tiene una relación significativa con la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

4. La planificación tiene una relación significativa con los ingresos y gastos en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

## **2.6. Variable(s) de estudio**

### **a) Variable (s)**

- **Variable Independiente:** Planificación
- **Variable Dependiente:** Proceso Presupuestario

**b) Conceptualización de la (s) variable (s)****• Definición Conceptual de la Variable Planificación**

“La planificación es un esfuerzo sistematizado para encaminar acciones y decisiones sobre la forma de alcanzar una meta a partir de una situación dada. Es decir, es un proceso racional que se propone intervenir en una realidad particular para alterar sus características actuales y orientar su trayectoria futura, de conformidad al modelo de desarrollo deseable...” (Castglioni, 2017).

Las dimensiones identificadas de la variable independiente para fines del presente estudio son: plan de desarrollo concertado, plan estratégico institucional y plan operativo institucional; con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de preguntas.

**• Definición Conceptual de la Variable Proceso Presupuestario**

“El proceso presupuestario comprende los principios, normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan el proceso presupuestario y sus relaciones con las entidades del sector público, en el marco de la administración financiera del Estado. Tales principios, normas, técnicas métodos y procedimientos están contenidos en las Leyes Anuales de Presupuesto, así como en los reglamentos y directivas que emita la Dirección General del Presupuesto Público...” (Castglioni, 2017).

Las dimensiones identificadas de la variable dependiente para fines del presente estudio son: programación, formulación y aprobación presupuestaria; con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de preguntas.

- **Definición Operacional de la Variable Independiente Planificación**

La definición operacional “Es el conjunto de procedimientos, actividades, operaciones para medir o recolectar datos con respecto a una variable.” (RUSU, 2010). La variable planificación, para su mejor estudio se ha operacionalizado en tres dimensiones, con sus respectivos indicadores, lo que permitirá elaborar un cuestionario de preguntas, el mismo que se aplicará en la recolección de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio

- **Definición Operacional de la Variable Dependiente Proceso Presupuestario**

La definición operacional “Es el conjunto de procedimientos, actividades, operaciones para medir o recolectar datos con respecto a una variable.” (RUSU, 2010). La variable proceso presupuestario, para su mejor estudio se ha operacionalizado en tres dimensiones, con sus respectivos indicadores, lo que permitirá elaborar un cuestionario de preguntas, el mismo que se aplicará en la recolección de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.

- c) **Operacionalización de variables**

La operacionalización de variables “es el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que ella se le encuentra los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011)



### Operacionalización de la variable Independiente: Planificación

Variable	Definición de Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Independiente</b>			
<b>Planificación</b>	La Planificación es un esfuerzo sistematizado para encaminar acciones y decisiones sobre la forma de alcanzar una meta a partir de una situación dada. Es decir, es un proceso racional que se propone intervenir en una realidad particular para alterar sus características actuales y orientar su trayectoria futura, de conformidad al modelo de desarrollo deseable.	Plan de desarrollo concertado  Plan Estratégico Institucional  Plan Operativo Institucional	Visión de desarrollo  Políticas locales Lineamientos generales de desarrollo Ejes estratégicos Objetivos estratégicos Objetivos institucionales Objetivos Generales Objetivos Específicos Programas Subprogramas Proyectos de infraestructura Proyectos productivos Proyectos sociales Proyectos ambientales Actividades institucionales

### Operacionalización de la Variable Dependiente: Proceso Presupuestario

Variable Dependiente	Definición de Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Proceso Presupuestario</b>	El proceso presupuestario conceptualmente está conformado por cuatro grandes etapas: El presupuesto se elabora, se aprueba, se ejecuta y se evalúa. Por un tema nemotécnico, en lugar que el presupuesto se establece, las cuatro Es reflejan las cuatro etapas del proceso presupuestario: Elabora, Establece, Ejecuta, Evalúa	Programación	Identificación de los objetivos institucional
		Presupuestaria	Orden de prelación y escala de prioridades de proyectos y actividades Metas presupuestarias Fuentes de financiamiento Demanda total de gastos Estimación del ingreso total Estimación del gasto total Estructura funcional programática Estimación presupuestal por proyectos y actividades Asignación presupuestal
		Formulación	Deliberación del presupuesto municipal
		Presupuestaria	Control político del presupuesto Reformas presupuestarias Aprobación del presupuesto municipal Promulgación del presupuesto municipal
		Aprobación	Ejecución de ingresos
		Presupuestaria	Ejecución de gastos
		Ejecución presupuestaria	

## CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Tipo de investigación

La presente investigación, tiene el carácter de ser descriptivo, explicativo correlacional y básico

“Un estudio es de tipo descriptivo cuando nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado.” (Carrasco, 1996). El tipo de estudio descriptivo explica el problema que encuentra tal cual se presenta en un lugar y periodo determinado. La investigación descriptiva se sustenta en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación.

“La investigación explicativa pretende responder a la causa de los eventos físicos o sociales y su interés se centra en explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno, o por qué dos o más variables se relacionan. En otras palabras, su objetivo es explicar el comportamiento de una variable en relación a otra.” (Rivas, 2013).

“La investigación correlacional, su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Cuando las variables resultan correlacionadas, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o inversa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable, si es inversa significa que sujetos con altos niveles en una variable tienden a mostrar bajos valores en la otra

variable, si no hay correlación entre ambas variables con ello se indica que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011).

“La investigación básica “tiene como finalidad mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales y puede implicar el fundamento de otras investigaciones.” (Sierra, 2007). “La investigación es básica “porque precisamente estos fundamentos teóricos establecerán las bases teóricas y científicas gnoseológicas del marco teórico, posteriormente se plantean las hipótesis, para luego probarlas estadísticamente y contrastarlas con la problemática actual para llegar a las conclusiones.” (Mendoza, 2016).

#### **4.2. Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación utilizado en el presente estudio es de carácter cuantitativo

“El enfoque cuantitativo son aquellas investigaciones cuando la preponderancia del estudio se basa en recoger y analizar datos para la cuantificación y cálculo de los mismos. Son los modelos más definidos”. El enfoque es cuantitativo ya que se requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos y participantes a la que se estudia y se analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (datos cuantificables) que se analizan por medio de estadísticas.

#### **4.3. Diseño de la investigación**

En el presente trabajo de investigación el diseño es no experimental y transversal

“El diseño es el conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías definidas y elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación.” (Carrasco, 1996). Es esta

etapa el investigador determina el tipo de diseño a utilizar en su investigación con la finalidad de dar respuesta a problema planteado.

“El tipo de investigación no experimental son aquellos cuyas variables independientes no se han manipulado. Se analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.” (Carrasco, 1996). Es no experimental porque en el trabajo de investigación no se manipuló a las variables con las que se trabajó, tampoco se intervino para cambiar su comportamiento o las condiciones en que se manifiesta.

“La investigación es de corte transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”. Este tipo de diseño consiste en hallar la correlación de que existe entre dos variables. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011)

#### **4.4. Alcance de la investigación**

La presente investigación fue de alcance descriptivo debido a que buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes en la descripción de la planificación en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2018).

#### **4.5. Población y muestra de la investigación**

##### **4.5.1. Población**

La población de la presente investigación estuvo conformada por todos los funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián en número de: 13 funcionarios, 17 servidores municipales total 30.

#### 4.5.2. Muestra

Para la determinación y cuantificación del tamaño de la muestra se tomó de referencia el universo objetivo, y se utilizó la fórmula del muestreo probabilístico, aleatorio estratificado simple; el mismo que fue presentado al momento de concluir con la presente investigación. La fórmula referida es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{(N - 1)E^2 + Z^2 p * q}$$

Donde:

- n= Tamaño óptimo de la muestra
- $Z^2$  = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza
- P= Proporción de autoridades, funcionarios y servidores municipales responsables de la gestión del sistema de planificación y del proceso presupuestario municipal, que manifiestan realizar la gestión técnico administrativo para la gestión municipal (P=0.5, valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor de P)
- Q= Proporción de autoridades, funcionarios y servidores municipales responsables de la gestión del sistema de planificación y del proceso presupuestario municipal, que manifiestan no realizar la gestión técnico administrativo para la gestión municipal (Q=0.5, valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor de Q)
- N= Población
- $e^2$ = Margen de error 5%

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{(N - 1)E^2 + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{(1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 30)}{(0.05^2 * (29) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

n = 28

## 4.6. Técnica(s) e Instrumento(s) de recolección de Datos

### 4.6.1. Técnica(s)

“Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Dentro de las cuales tenemos las encuestas, entrevistas, observaciones, fuentes documentales, internet.” (Arias, 2012).

- a) **Encuesta:** Es una técnica que consiste en realizar un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva debido a que dicha técnica sirve para recopilar datos mediante un cuestionario previamente diseñado y validado. Las preguntas serán referidas a la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián utilizando la escala de Likert como opciones de respuesta.

### 4.6.2. Instrumento(s)

“Los instrumentos son un conjunto de preguntas estructurados (encuestas) y no estructurados sobre los hechos y aspectos de una determinada realidad que interesan en una determinada investigación, para que sean contestados por la población o por una muestra representativa.” (Arias, 2012).

- a) **Cuestionario:** Es un instrumento que se utilizó en la investigación que consiste en formular una serie de preguntas el propósito de obtener información de los expertos y conocedores del tema de la planificación y del proceso presupuestario, debido a que dicho personal tiene experiencia amplia en aspectos teóricos y prácticos, de tal forma

sirva para realizar un análisis estadístico de frecuencia absoluta y relativa de las respuestas.

#### **4.7. Procesamiento de datos**

Se siguió los siguientes pasos:

- Revisión y control de los datos recopilados
- Codificación de los datos recopilados
- Tabulación de las encuestas por medio herramientas informáticas y estadísticas
- Almacenamiento de los datos en hojas de cálculo y programas estadísticos
- Preparar y sistematizar la información para facilitar su análisis posterior
- Evaluación y selección de los paquetes estadísticos en relación lógica al tipo de investigación
- Análisis estadístico de los datos, a través de tasas, proporciones y porcentajes
- Presentación de los datos a través de la utilización cuadros, tablas y gráficos estadísticos
- Presentación de tablas y figuras
- Análisis e interpretación de los cuadros y gráficas estadísticas
- Utilización de herramientas informáticas y software como el SPSS, Excel, Ms Word, Ms Power Point
- Pruebas de hipótesis, análisis correlacional y uso de estadísticos
- Establecer el nivel o grado de correlación y nivel de significancia entre la variable de estudio
- Lograr la consistencia entre el problema objeto de investigación, objetivos, hipótesis, metodología, marco teórico, variables e indicadores de la investigación.



- Desarrollar un proceso de discusión de los resultados.
- Establecer las conclusiones del estudio.
- Redacción de la información estadística, con sus respectivos análisis e interpretaciones en forma cuantitativa y cualitativa.
- Presentación del trabajo de investigación (tesis) ante las autoridades universitarias de acuerdo las normas de redacción establecidas por la Universidad.

## CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Fiabilidad del instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario utilizado en la determinación en que la planificación se relaciona con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, se aplicó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alpha de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 2**  
*Estadísticas de fiabilidad*

	Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
Planificación	0.895	14
Proceso presupuestario	0.828	23

*Nota:* Se describe la fiabilidad del instrumento empleado

Como se observa en la tabla 4 el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.895 para los ítems considerados en la variable planificación y 0.828 para los ítems de la variable proceso presupuestario, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

Después de haber finalizado con el proceso de levantamiento de datos aplicados a los 28 funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Sebastián se llegó a los siguientes resultados.

## 4.2. Resultados por objetivos

### A. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

#### Tabla 3

*Tabla cruzada para determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Planificación	Proceso presupuestario						Total	
	A veces		Casi siempre		Siempre		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Casi nunca	1	4%	0	0%	0	0%	1	<b>4%</b>
A veces	3	11%	5	18%	0	0%	8	<b>29%</b>
Casi siempre	2	7%	13	46%	2	7%	17	<b>61%</b>
Siempre	0	0%	1	4%	1	4%	2	<b>7%</b>
Total	6	21%	19	68%	3	11%	28	<b>100%</b>

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián

#### Interpretación:

Determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018. En la tabla 2 se puede observar que la encuesta realizada a los funcionarios públicos y servidores municipales, referente a la relación que existe entre planificación y proceso presupuestario, un 46% de trabajadores afirmaron que existe una planificación, para el caso proceso presupuestario se obtuvo el mismo

porcentaje, por tanto, se puede afirmar que existe una relación entre planificación y proceso presupuestario según las encuestas formuladas.

## B. Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 4**

*Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el plan desarrollo concertado en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Ítems	Plan de desarrollo concertado, periodo 2018.											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La Municipalidad cuenta con objetivos a largo plazo para el desarrollo institucional, territorial y el bienestar de los ciudadanos?	0	0%	3	11%	6	21%	15	54%	4	14%	28	100%
¿La Municipalidad incluye la agenda pública, para establecer políticas públicas a largo plazo para tener un mejor manejo la gestión presupuestaria?	0	0%	3	11%	9	32%	13	46%	3	11%	28	100%
¿La Municipalidad establece lineamientos para orientar los programas municipales como inversiones, actividades, gastos, los cuales direccionan la gestión presupuestaria?	0	0%	1	4%	10	36%	14	50%	3	11%	28	100%
¿La Municipalidad prioriza los ejes estratégicos que permitan dinamizar los programas, actividades, proyectos, el cual orienta la gestión presupuestaria?	0	0%	3	11%	9	32%	14	50%	2	7%	28	100%
¿La Municipalidad desarrolla políticas municipales, programas y ejes estratégicos, con la finalidad de priorizar proyectos y actividades que administren la gestión presupuestaria?	0	0%	2	7%	6	21%	18	64%	2	7%	28	100%

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián

**Interpretación:**

En la tabla 3 se puede observar que del total de los encuestados el 64% de trabajadores afirmaron que casi siempre la Municipalidad desarrolla políticas municipales, programas y ejes estratégicos, con la finalidad de priorizar proyectos y **actividades** que administren la gestión presupuestaria, por otro lado existe un grupo de persona que representan un 4% respondieron que casi nunca se cuenta con planes de desarrollo concertado. Por tanto la Municipalidad cuenta con objetivos a largo plazo para el desarrollo institucional territorial, para el bienestar de los ciudadanos para lo cual establece lineamientos para orientar los programas municipales como inversiones, actividades, gastos, los cuales direccionan la gestión presupuestaria con la finalidad de priorizar proyectos y actividades que administren la gestión presupuestaria.

**Tabla 5**

*Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el plan estratégico institucional en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Ítems	Plan estratégico institucional, periodo 2018.											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La Municipalidad establece objetivos institucionales y territoriales a mediano plazo que permitan desarrollo concertado y programas, subprogramas municipales, que orientan la gestión presupuestaria?	0	0%	2	7%	7	25%	5	18%	14	50%	28	100%
¿La Municipalidad cuenta con objetivos generales base al plan de desarrollo concertado que prioricen los programas municipales estratégicos, que direccionan la gestión presupuestaria?	0	0%	4	14%	7	25%	6	21%	11	39%	28	100%
¿La Municipalidad tiene objetivos parciales en relación al desarrollo concertado que permiten identificar los subprogramas municipales estratégicos, que guían la gestión presupuestaria?	1	4%	4	14%	7	25%	4	14%	12	43%	28	100%
¿La Municipalidad cuenta con objetivos específicos a mediano plazo en base al plan de desarrollo concertado los cuales conglomeran a proyectos estratégicos que optimizan la gestión presupuestaria?	0	0%	2	7%	12	43%	6	21%	8	29%	28	100%
¿La Municipalidad tiene objetivos específicos a mediano plazo para el desarrollo concertado el cual junta actividades estratégicas, el cual direcciona la gestión presupuestaria?	1	4%	4	14%	8	29%	4	14%	11	39%	28	100%

*Nota: Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián*

**Interpretación:**

En la tabla 4 se puede observar que del total de los encuestados un 50% de trabajadores entre ellos funcionarios y servidores municipales consideran que siempre la Municipalidad establece objetivos institucionales y territoriales a mediano plazo que permitan desarrollo concertado y programas, subprogramas municipales, que orientan la gestión presupuestaria, por otro lado un sector de trabajadores con un 4% consideran que nunca el municipio tiene planes estratégicos. En conclusión la municipalidad de San Sebastián establece objetivos institucionales y territoriales a mediano plazo que permiten el desarrollo concertado, programas y subprogramas municipales, que orientan y direccionan la gestión presupuestaria que permiten identificar los subprogramas municipales estratégicos.

**Tabla 6**

*Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el plan operativo institucional en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Ítems	Plan operativo institucional, periodo 2018.											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La Municipalidad cuenta con planes desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que priorizan proyectos de infraestructura, que orientan la gestión presupuestaria?	0	0%	1	4%	9	32%	15	54%	3	11%	28	100%
¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico institucional a corto plazo que prioriza proyectos productivos, que orientan la gestión presupuestaria?	0	0%	1	4%	11	39%	12	43%	4	14%	28	100%
<i>¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza proyectos sociales, que orientan la gestión presupuestaria?</i>	0	0%	0	0%	8	29%	16	57%	4	14%	28	100%
¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza proyectos ambientales, que orientan la gestión presupuestaria?	0	0%	3	11%	7	25%	13	46%	5	18%	28	100%
¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza las actividades institucionales, que orientan la gestión presupuestaria?	0	0%	2	7%	10	36%	12	43%	4	14%	28	100%

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián

#### **Interpretación:**

En la tabla 5 se puede observar que del total de los encuestados un 57% de los trabajadores de la Municipalidad respondieron que casi siempre cuentan con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza proyectos sociales, que orientan la gestión presupuestaria, la otra parte minoritaria que representa un 4% respondieron que nunca se cuenta con planes



operativos. En conclusión la Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico institucional a corto plazo que prioriza proyectos productivos, que orientan la gestión presupuestaria; cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza proyectos sociales que orientan la gestión presupuestaria.

**Tabla 7**

*Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Ítems	Programación presupuestaria, periodo 2018.											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Los funcionarios consideran los planes municipales y objetivos institucionales y territoriales para la programación presupuestaria?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	28	100%	28	100%
¿Los funcionarios toman en cuenta los planes municipales para establecer una escala de prioridades de proyectos y actividades para la programación presupuestaria?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	28	100%	28	100%
¿Los funcionarios toman en cuenta los planes municipales para estimar metas presupuestarias de proyectos y actividades para la programación presupuestaria?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	28	100%	28	100%
¿Los funcionarios toman cuenta los planes municipales para el financiamiento de ejecución de proyectos y actividades para la programación presupuestaria?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	28	100%	28	100%
¿Los funcionarios toman en cuenta los planes municipales para conocer la demanda total de gastos en proyectos, actividades y servicios de la deuda, para la programación presupuestaria?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	28	100%	28	100%

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián

#### **Interpretación:**

En la tabla 6 se puede observar que del total de los encuestados los 28 trabajadores que representa el 100% entre ellos funcionarios y servidores públicos respondieron que siempre los funcionarios consideran los planes municipales y objetivos institucionales y territoriales para la programación presupuestaria, por tanto, los funcionarios toman en cuenta los planes municipales para establecer una escala de prioridades de proyectos y actividades para la programación presupuestaria.

**Tabla 8**

*Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Planificación	Programación presupuestaria		Total	
	f	%	f	%
Casi nunca	1	4%	1	4%
A veces	8	29%	8	29%
Casi siempre	17	61%	17	61%
Siempre	2	6%	2	6%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

#### **Interpretación:**

Determinar la relación que existe entre la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018. En la tabla 7 se puede observar que la encuesta realizada a los funcionarios públicos y servidores municipales, referente a la relación que existe entre planificación y programación presupuestaria un 61% es decir más de la mitad de trabajadores contratados consideran que esta relación existe el Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, un 4% de los trabajadores respondió que casi nunca se cumple con esta relación.

En las tablas 3, 4, 5 y 6 se observó que del total de los encuestados el 64% de trabajadores afirmaron que casi siempre la Municipalidad desarrolla políticas municipales, programas y ejes estratégicos, con la finalidad de priorizar proyectos y actividades que administren la gestión presupuestaria y

un 50% de trabajadores entre ellos funcionarios y servidores municipales consideran que siempre la Municipalidad establece objetivos institucionales y territoriales a mediano plazo que permitan desarrollo concertado y programas, subprogramas municipales, que orientan la gestión presupuestaria, por otro lado el 57% de los trabajadores de la Municipalidad respondieron que casi siempre cuentan con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza proyectos sociales, que orientan la gestión presupuestaria, por último el 100% entre ellos funcionarios y servidores públicos respondieron que siempre los funcionarios consideran los planes municipales y objetivos institucionales y territoriales para la programación presupuestaria

En las tablas 3, 4, 5 y 6

### C. Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la planificación y la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 9**

*Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Ítems	Formulación presupuestaria, periodo 2018.											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La municipalidad cuenta con registro de ingreso total por toda fuente y rubro del financiamiento de proyectos, actividades y servicio de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?	0	0%	0	0%	8	29%	3	11%	17	61%	28	100%
¿La municipalidad cuenta con registro del gasto total por consumo y egresos de proyectos, actividades y servicios de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?	0	0%	2	7%	2	7%	9	32%	15	54%	28	100%
¿La municipalidad cuenta con planes para la estructura funcional de programas, proyectos, actividades y servicio de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?	0	0%	1	4%	5	18%	16	57%	6	21%	28	100%
¿La Municipalidad cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?	0	0%	6	21%	5	18%	12	43%	5	18%	28	100%
¿La Municipalidad cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?	0	0%	6	21%	5	18%	14	50%	3	11%	28	100%

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

**Interpretación:**

En la tabla 8 se puede observar que del total de los encuestados el 61% respondió que casi siempre la municipalidad cuenta con registro de ingreso total por toda fuente y rubro del financiamiento de proyectos, actividades y servicio de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria, mientras que un 4% de trabajadores respondieron que casi nunca si tiene una formulación presupuestaria. En síntesis Municipalidad cuenta con registro de ingreso total por toda fuente y rubro del financiamiento de proyectos, actividades y servicio de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria.

**Tabla 10**

*Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Planificación	Formulación presupuestaria						Total	
	A veces		Casi siempre		Siempre		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Casi nunca	0	0%	0	0%	1	4%	1	4%
A veces	3	11%	5	18%	0	0%	8	29%
Casi siempre	2	7%	11	39%	4	14%	17	61%
Siempre	0	0%	1	4%	1	4%	2	7%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>	<b>15</b>	<b>54%</b>	<b>6</b>	<b>21%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

**Interpretación:** Determinar la relación que existe entre la planificación y la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018. En la tabla 9 se puede observar que las encuestas realizadas a los funcionarios públicos y servidores municipales, referente a la relación que existe entre planificación y formulación presupuestaria, referente a la planificación un 39% consideran que existe una planificación dentro de la municipalidad. En el caso de la formulación presupuestaria coinciden con el mismo porcentaje de la planificación, por tanto se puede afirmar que existe una relación relativamente baja.

### D. Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la planificación y la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 11**

*Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Ítems	Aprobación presupuestaria, periodo 2018.											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La Municipalidad cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?	0	0%	3	11%	5	18%	15	54%	5	18%	28	100%
¿La Municipalidad fiscaliza el presupuesto, que orientado para el desarrollo distrital?	0	0%	3	11%	6	21%	11	39%	8	29%	28	100%
¿La Municipalidad realiza reformas o modificaciones presupuestarias, en relación a la prioridad para el desarrollo distrital?	0	0%	5	18%	8	29%	5	18%	10	36%	28	100%
¿La Municipalidad contrasta los planes de trabajo para la aprobación del presupuesto caso contrario es observado y devuelto al ejecutivo?	0	0%	2	7%	9	32%	10	36%	7	25%	28	100%
¿La Municipalidad promulga el presupuesto cuando este es aprobado, caso contrario es observado y devuelto al funcionario para que realice los correctivos que corresponden?	0	0%	3	11%	4	14%	15	54%	6	21%	28	100%

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

#### Interpretación:

En la tabla 10 se puede observar que un 54% del total de los encuestados respondieron que casi siempre se debe aprobar el presupuesto anual, por tanto la Municipalidad promulga el presupuesto cuando este es aprobado, caso contrario es observado y devuelto al funcionario para



que realice los correctivos que corresponden y, un 7% afirmo que casi nunca la Municipalidad cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos. En conclusión la Municipalidad cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, que apliquen para la aprobación presupuestaria; fiscaliza el presupuesto que está orientado para el desarrollo distrital; realiza reformas o modificaciones presupuestarias.

**Tabla 12**

*Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Planificación	Aprobación presupuestaria								Total	
	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Casi nunca	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%
A veces	2	7%	2	7%	4	14%	0	0%	8	29%
Casi siempre	0	0%	3	11%	11	39%	3	11%	17	61%
Siempre	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%	2	7%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>	<b>13</b>	<b>46%</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Fuente elaboración propia de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

**Interpretación:**

Determinar la relación que existe entre la planificación y la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018. En la tabla 11 se

puede observar que las encuestas realizadas a los funcionarios públicos y servidores municipales, referente a la relación que existe entre planificación y aprobación presupuestaria, referente a la planificación un 39% consideran que existe una planificación dentro de la municipalidad. En el caso de la aprobación presupuestaria coinciden con el mismo porcentaje de la planificación, por tanto se puede afirmar que existe una relación relativamente baja, por otro lado un grupo de trabajadores respondieron que casi nunca se llegan a relacionar la planificación y aprobación presupuestaria teniendo así un 7% del total.

### E. Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 13**

*Preguntas establecidas para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.*

Ítems	Aprobación presupuestaria, periodo 2018.											
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico institucional a corto plazo que prioriza proyectos productivos, que orientan la gestión presupuestaria?	0	0%	1	4%	11	39%	11	39%	5	18%	28	100%
¿Se han establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una ejecución financiera eficiente en Programas Presupuestales?	1	4%	0	0%	9	32%	12	43%	6	21%	28	100%
¿La ejecución financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenada y de calidad?	0	0%	3	11%	12	43%	9	32%	4	14%	28	100%
¿Se promueve el mejoramiento de la técnica de ejecución presupuestaria a nivel de la Institución?	0	0%	2	7%	11	39%	10	36%	5	18%	28	100%

*Nota:* Fuente elaboración propia, de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

#### **Interpretación:**

En la tabla 12 se puede observar con respecto a la ejecución presupuestaria que 43% casi siempre se han establecido una ejecución presupuestaria mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una ejecución financiera eficiente en Programas Presupuestales, por otro lado un 4% de los trabajadores respondieron que nunca se continua con estos procesos, por tanto, se puede afirmar que la Municipalidad cuenta con una ejecución presupuestaria la cual permite que el dinero se invierta de manera adecuada.

**Tabla 14**

*Tabla cruzada para determinar la relación entre planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018*

Planificación	Ejecución presupuestaria								Total	
	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Casi nunca	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%
A veces	1	4%	3	11%	4	14%	0	0%	8	29%
Casi siempre	1	4%	1	4%	12	43%	3	11%	17	61%
Siempre	0	0%	0	0%	1	4%	1	4%	2	7%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>	<b>15</b>	<b>54%</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Fuente elaboración propia, de la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

#### **Interpretación:**

Determinar la relación que existe entre la planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018. En la tabla 13 se puede observar que las encuestas realizadas a los funcionarios públicos y servidores municipales, referente a la relación que existe entre planificación y ejecución presupuestaria un 43% respondieron que se presenta esta relación en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, y un 4% de los trabajadores respondió que casi nunca se cumple con esta relación.

**Tabla 15**

*Relación entre la planificación y la ejecución de ingresos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, provincia del Cusco – periodo 2018*

<b>Relación entre la planificación y la ejecución de ingresos</b>						
<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>	<b>%</b>	<b>Recaudado</b>	<b>%</b>	<b>Indicador de Eficacia</b>
1. Recursos ordinarios	995,721	9,425,399	25.96	9,425,399	28.86	1.00
2. Recursos directamente recaudados	780,000	1,480,638	4.08	1,362,638	4.17	0.92
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito		30,449	0.08	30,448	0.09	0.99
4. Donaciones y transferencias		3,473,053	9.57	34,766	0.11	0.01
5. Recursos determinados	12,625,896	21,895,467	60.31	21,810,655	66.77	0.99
<b>Totales</b>	<b>14,401,617</b>	<b>36,305,006</b>	<b>100</b>	<b>32,663,906</b>	<b>100</b>	<b>0.90</b>

*Nota:* Fuente portal de transparencia económica del MEF Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable).

#### **Interpretación:**

En la tabla 14 la relación con los recursos ordinarios este financiamiento es de libre programación, el monto asignado representa un 25.96% del mismo modo para el presupuesto total de ingresos y obtención, recaudación que es un 28.86 teniendo como indicador de eficacia del 1.00 en relación al presupuesto programado. Respecto a los recursos determinados los ingresos recaudados por los diferentes rubros de la Municipalidad de San Sebastián, el monto asignado para el periodo de ejecución fue de S/ 21, 895,467.00, el cual representa el 60.31% del presupuesto de ingresos, cuya ejecución y/o recaudación fue de S/ 21, 810,655.00, que representa el 66.77%, con un indicador de Eficacia de 0.99 con respecto al presupuesto programado.

**Tabla 16**

*Relación entre la planificación y la ejecución de gastos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, provincia del Cusco – periodo 2018*

<b>Relación entre la planificación y la ejecución de gastos</b>						
<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>	<b>%</b>	<b>Ejecución del Gasto S/</b>	<b>%</b>	<b>Indicador de Eficacia</b>
1. Recursos ordinarios	995,721	9,425,399	25.96	7,182,980	28.71	0.76
2. Recursos directamente recaudados	780,000	1,480,638	4.08	1,315,768	5.26	0.89
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito		30,449	0.08	30,288	0.12	0.99
4. Donaciones y transferencias		3,473,053	9.57	25,394	0.1	0.01
5. Recursos determinados	12,625,896	21,895,467	60.31	16,465,221	65.81	0.75
<b>Totales</b>	<b>14,401,617</b>	<b>36,305,006</b>	<b>100</b>	<b>25,019,651</b>	<b>100</b>	<b>0.69</b>

Fuente portal de transparencia económica del MEF Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable).

**Interpretación:**

En la tabla 15 el monto programado como gastos para el periodo de ejecución fue de S/ 9, 425,399.00, el cual representa el 25.96% del presupuesto total de gastos, obteniendo una ejecución de S/ 7, 182,980.00, que representa el 66 28.71%, con un indicador de Eficacia de 0.76 con respecto al Presupuesto Programado. Sobre los recursos determinado comprende los rubros – Fondo de Compensación Municipal. – Impuestos Municipales. – Canon y Sobre Canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones. El monto programado como gasto fue de S/ 21, 895,467.00, el cual representa el 60.31% del presupuesto de gastos, obteniendo una ejecución de S/ 16, 465,221.00, que representa el 65.81%, con un indicador de Eficacia de 0.75 con respecto al presupuesto programado.

#### 4.1. Prueba de hipótesis

Para determinar la manera en la que la planificación se relaciona con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

##### 4.1.1. Contrastación de hipótesis general

- **Hipótesis nula:** La planificación tiene una relación no significativa con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.
- **Hipótesis alterna:** La planificación tiene una relación significativa con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 17**

*Chi cuadrado de Pearson*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,308 <sup>a</sup>	6	,003
Razón de verosimilitud	11,067	6	,086
Asociación lineal por lineal	8,645	1	,003
N de casos válidos	28		

*Nota:* Se describe la relación que tiene la variable independiente con variable dependiente.

### Interpretación y análisis:

Como  $p = 0.003 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que la planificación tiene una relación significativa con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, de tal modo que se rechaza la hipótesis nula.

#### 4.1.2. Contrastación de hipótesis específicas

##### A) Hipótesis específica 1

- **Hipótesis nula:** La planificación tiene una relación no significativa con la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018
- **Hipótesis alterna:** La planificación tiene una relación significativa con la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 18**

*Chi cuadrado de Pearson*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,196 <sup>a</sup>	9	,010
Razón de verosimilitud	9,448	9	,397
Asociación lineal por lineal	5,488	1	,019
N de casos válidos	28		

*Nota:* Se describe la relación que tiene la variable independiente con la dimensión programación presupuestaria.



**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.010 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que la planificación tiene una relación significativa con la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, de tal modo que se rechaza la hipótesis nula.

**B) Hipótesis específica 2**

- **Hipótesis nula:** La planificación tiene una relación no significativa con la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.
- **Hipótesis alterna:** La planificación tiene una relación significativa con la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 19***Chi cuadrado de Pearson*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,196 <sup>a</sup>	9	,034
Razón de verosimilitud	9,448	9	,397
Asociación lineal por lineal	5,488	1	,019
N de casos válidos	28		

*Nota:* Se describe la relación que tiene la variable independiente con la dimensión formulación presupuestaria.

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.034 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que la planificación tiene una relación significativa con la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, de tal modo que se rechaza la hipótesis nula.

### C) Hipótesis específica 3

- **Hipótesis nula:** La planificación tiene una relación no significativa con la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.
- **Hipótesis alterna:** La planificación tiene una relación significativa con la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 20**  
*Chi cuadrado de Pearson*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,196 <sup>a</sup>	9	,019
Razón de verosimilitud	9,448	9	,397
Asociación lineal por lineal	5,488	1	,019
N de casos válidos	28		

*Nota:* Se describe la relación que tiene la variable independiente con la dimensión aprobación presupuestaria.

### Interpretación y análisis:

Como  $p = 0.019 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que la planificación tiene una relación significativa con la aprobación presupuestaria en la

Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, de tal modo que se rechaza la hipótesis nula.

**D) Hipótesis específica 4**

**Hipótesis nula:** La planificación tiene una relación no significativa con la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

- **Hipótesis alterna:** La planificación tiene una relación significativa con la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018.

**Tabla 21**  
*Chi cuadrado de Pearson*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,196 <sup>a</sup>	9	,034
Razón de verosimilitud	9,448	9	,397
Asociación lineal por lineal	5,488	1	,019
N de casos válidos	28		

*Nota:* Se describe la relación que tiene la variable independiente con la dimensión gastos y presupuestos.

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.019 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que la planificación tiene una relación significativa con la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, de tal modo que se rechaza la hipótesis nula.

## **CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos**

En el presente estudio se determinó la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, con los datos recolectados se pudo verificar de manera precisa la relación respecto al plan estratégico que cuenta el municipio en función a los funcionarios los cuales consideran en un 46% donde casi siempre la Municipalidad establece objetivos institucionales y territoriales a mediano plazo permitiendo el desarrollo concertado, programas y subprogramas municipales, que orientan y direccionan la gestión presupuestaria logrando identificar los subprogramas municipales estratégicos, también se obtuvo respuesta donde lo funcionarios consideran que a veces y casi siempre se cuenta con un plan operativo institucional donde coincidieron con un 61% de respuesta, afirmando que se formulan planes a corto plazo donde priorizan los proyectos productivos, que orientan la gestión presupuestaria; tienen planes de desarrollo concertado como proyectos sociales que beneficie a la población, referente al presupuesto el Municipio cuenta con una planificación donde casi siempre se cuenta con objetivos a largo plazo, cuales tiene lineamientos en desarrollo de políticas, programas y ejes estratégicos para el desarrollo institucional, territorial de los ciudadanos el cual es confirmado por 39% de los funcionarios, por otro lado con respecto al proceso presupuestario el 39% de los funcionarios afirman que en el Municipio se toman en cuenta los planes municipales y objetivos institucionales, territoriales para estimar las metas presupuestarios así como también la Municipalidad cuenta con registro de ingresos y gastos y cuenta con planes que asignan e presupuesto para la conclusión de los proyectos.

Además de los resultados relevantes con respecto a las variables, también se tiene como resultado relevante la prueba de hipótesis donde se afirma que  $p = 0.003 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, por lo cual la planificación tiene una relación significativa con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018, de tal modo que se rechaza la hipótesis nula.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se presentó muchas limitaciones como son:

- Escasa bibliografía referente a planificación y proceso presupuestario
- El acceso a las bibliotecas, tanto públicas, como privadas debido a la coyuntura actual que se está viviendo en el país y en el mundo.
- Limitación Económica de los tesisistas por la coyuntura del COVID-19.
- El tiempo y predisposición limitada de los funcionarios de la Municipalidad Distrital a responder la encuesta.

## **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

De acuerdo la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, se obtuvieron resultados donde los trabajadores indicaron que casi siempre se cuenta con una formulación presupuestaria, en otras palabras, la Municipalidad tiene un manejo de los recursos económicos, financieros, y humanos, es decir la formulación presupuestaria sirve como instrumento al proceso de planificación al estimar los montos que se dispondrán para llevar a cabo las acciones planificadas a la realidad, y programar la obtención de los recursos que serán destinados a cubrir gastos como la disposición laboral

de trabajadores. En el estudio realizado por Miluska Churata (2015) se obtuvieron resultados que difieren a la presente investigación, ya que se corroboró que el presupuesto inicial de la Municipalidad Distrital de Wánchaq del ejercicio 2015 se ha incrementado en 65.91%, a causa de las reposiciones laborales por disposición judicial producidas en el periodo 2011-2015, lo que implica que se ha visto afectado de manera significativa. En síntesis, se puede afirmar que la Municipalidad Distrital de San Sebastián maneja una adecuada planificación presupuestaria y programación de presupuesto por lo que se demostró que en el periodo de estudio la programación presupuestaria fue la adecuada y al mismo tiempo tuvo una correcta capacidad de gasto, razón por la cual influyó positivamente en la ejecución de ingresos y gastos.

Se demostró la relación existente entre la planificación y la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, el 39 % de los funcionarios indicaron que casi siempre se cumplen con los planes municipales y objetivos institucionales para la formulación presupuestaria, también elaboran planes municipales donde identifican las prioridades de cada proyecto, y actividades que se realizarán durante la gestión, estos resultados son similares con lo que sostiene Leidy Ayapi (2016) donde los trabajadores de la municipalidad cuentan con los medios para cumplir con sus labores en las oficinas de la municipalidad, donde el 88 % afirmó que se logra cumplir con las tareas asignadas, gracias al proceso de programación presupuestal, también el 80.77% de los trabajadores municipales sostiene que el proceso de formulación presupuestal permite a los trabajadores cumplir con sus funciones, y que es garantía en la ejecución de sus funciones. Por tanto, la formulación presupuestaria es una herramienta que emplean las entidades públicas y definen la estructura funcional de su presupuesto institucional la cual está relacionada con los objetivos

institucionales; seleccionan de metas presupuestarias propuestas durante la fase de programación; y consignan las cadenas de gasto, los montos para comprometer gastos (créditos presupuestarios) y las respectivas fuentes de financiamiento.

De acuerdo a la relación existente entre la planificación y la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián el 39 % de los encuestados indicaron que casi siempre cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, que apliquen para la aprobación presupuestaria, en el estudio realizado por Francisco Álvarez Santa María (2016), se obtuvieron resultados donde al ser la planificación un instrumento de control de lo que la administración, para que los políticos y altos funcionarios, decidan los órganos de administración, logren con mayor eficacia y eficiencia los objetivos. La supervisión de aprobación presupuestaria contribuye una buena organización de la administración permitiendo servir a la política general y no sólo a la economía. Contrastando ambos resultados se puede afirmar que se aprueba el presupuesto en función a las necesidades básicas de la entidad y de la comunidad. Para ello se deberá contar con una escala de prioridades determinado por el plan estratégico institucional, aprobándole sus ingresos y gastos en forma equilibrada a través de los respectivos consejos regionales o locales.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

Ejecutar en la investigación una exploración de la bibliografía donde se obtuvo la integración del problema el cual fue demostrar la relación existente entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, periodo 2018.

Se tuvo que determinar a los implicados con el estudio primeramente se empezó por identificar a los funcionarios y servidores de la municipalidad para determinar la cantidad de trabajadores dentro de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

De acuerdo a la relación existente entre la planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, 43% indican que casi siempre en la Municipalidad se sigue con la ejecución presupuestaria, haciendo una comparación con el estudio de Quiche Morales Fernando (2016), se obtuvieron resultados como el nivel de ejecución presupuestal es el adecuado. Existe relación significativa y directa entre la dimensión del planeamiento (planeamiento estratégico) y la ejecución presupuestal. (Rho de Spearman = 0,543\* y  $p = 0,000 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre las variables. Por lo que se puede afirmar que cuando el planeamiento estratégico es bueno el nivel de ejecución presupuestal es el adecuado, comparando los resultados se puede afirmar que la ejecución presupuestaria si se relaciona significativamente y directa con la planificación.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El 46% de los encuestados concluyeron que la Municipalidad Distrital de San Sebastián casi siempre cuenta con objetivos a largo plazo para el desarrollo institucional y siempre los funcionarios consideran los planes municipales, objetivos institucionales y territoriales para la programación presupuestaria, por medio de la prueba de Chi – Cuadrado es  $p = 0.003 < 0.05$ . se afirma que existe una relación significativa entre planificación y proceso presupuestario.

**SEGUNDA:** El 61 % de los encuestados concluyen que la Municipalidad Distrital de San Sebastián siempre cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria, por medio de la prueba Chi- Cuadrado es igual a  $p = 0.010 < 0.05$  se afirma que existe una relación significativa entre la planificación y la programación presupuestaria.

**TERCERA:** El 39 % de los encuestados concluyeron que la Municipalidad Distrital de San Sebastián casi siempre cuenta con registro de ingreso total por toda fuente y rubro del financiamiento de proyectos, actividades y servicio de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria, a través de la prueba de Chi- Cuadrado es igual a  $p = 0.034 < 0.05$ , existe una relación significativa entre la planificación y la formulación presupuestaria.

**CUARTA:** El 39 % de los encuestados concluyeron que la Municipalidad Distrital de San Sebastián casi siempre cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, a través de

la prueba de Chi- Cuadrado es igual a  $p = 0.019 < 0.05$ , la planificación se relaciona de manera significativa con la aprobación presupuestaria.

**QUINTA:** El 43% de los encuestados concluyeron que casi siempre cuentan con planes de ejecución presupuestaria, siendo este porcentaje de respuesta se afirma que es eficiente la programación presupuestal la cual repercute en la ejecución financiera, través de la prueba de Chi- Cuadrado es igual a  $p=0.019<0.05$ , existe una relación significativa entre la planificación y ejecución presupuestaria.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Los funcionarios de la entidad, de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, deben realizar una adecuada planificación sobre la programación de los presupuestos de ingresos y gastos, tomando en cuenta Plan Operativo Institucional y el Plan Estratégico Institucional, y esta sea enfocada a las prioridades de necesidades de la población. De tal manera conduzca al logro de objetivos y metas institucionales

**SEGUNDA:** Se recomienda al personal encargado de elaborar; estudios perfiles, expedientes técnicos de proyectos, realizar de acuerdo a las actividades para que se ejecuten durante el periodo de gestión.

**TERCERA:** Se recomienda que la programación multianual y formulación del presupuesto institucional debe articularse con los objetivos de la Programación Multianual Regional.

**CUARTA:** Se recomienda implementar acciones correctivas de control previo, directivas municipales que permitan una mejor distribución del presupuesto para el cumplimiento de las necesidades de la población.

**QUINTA:** Los montos consignados para la ejecución de proyectos en las Metas Institucionales y Presupuestales deben ser ajustados al 100% de lo presupuestado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, F. (2016). *La organización de la administración presupuestaria central de España: análisis del impacto del periodo 1977-1996*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Andrade, S. (2001). *Planificación Estratégica*. Lima: Lucero.
- Arias, F. (2012). *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Mexico: Trillas.
- Ausejo, F. (2008). *El Presupuesto por Resultados y el Marco Institucional*. Lima: MEF.
- Ayapi, J. (2017). *El proceso presupuestario y la gestión pública en la municipalidad distrital de Monzón 2016*. Huánuco: Universidad de Huánuco.
- Bolaños, R. (2014). *Planificación presupuestaria en la administración pública costarricense: su implicancia en el desarrollo nacional*. San Jose - Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Carrasco, F. (1996). *Contabilidad Pública*. Mexico: Piramide.
- Castiglioni, J. (2017). *Aportes Doctrinarios sobre el Municipio Peruano*. Lima.
- Catiglioni, J. (2003). *El Presupuesto Municipal*. Lima: Grijley EIRL.
- Churata, M. (2016). *El presupuesto de la municipalidad distrital de Wanchaq y la reposición laboral, periodo 2011-2015*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Congreso de la República. (2003). *LEY ORGANICA DE MUNICIPALIDADES*. Obtenido de Normas Legales El Peruano: <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/licencias-de->

funcionamiento/legislacion/2-LEY-N27972-LEY-ORGANICA-DE-MUNICIPALIDADES.pdf

Congreso de la República. (2006). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Obtenido de Normas Legales El Peruano: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28411.pdf>

Congreso de la República. (2017). *Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2018*. Obtenido de Normas Legales El Peruano: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/16767-ley-n-30693/file>

Congreso de la República. (2018). *Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019*. Obtenido de Normas Legales El Peruano: <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/leyes/18641-ley-n-30879-30880-y-30881-1/file>

Cornejo, R. (1979). *El Presupuesto gubernamental por Programas*. Lima: Ariel.

Diario El peruano. (2003). *Marco del presupuesto participativo*. Lima.

Diario el peruano. (2008). *Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Obtenido de Normas Legales El Peruano: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01088.pdf>

ENAMM. (12 de Marzo de 2015). *Manual de Procedimiento de Presupuesto*. Obtenido de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/88/PLAN\\_88\\_Manual\\_de\\_Procedimientos\\_de\\_Presupuesto\\_2011.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/88/PLAN_88_Manual_de_Procedimientos_de_Presupuesto_2011.pdf)

Fahsbender, J., & Rivera, C. (2010). *Sistemas Administrativos de las Organizaciones Públicas*. Lima: Universidad Católica.

- Hernandez, F., Fernandez, C., & Baptista, M. (2011). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Trillas.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Llona, M., & Huayta, R. (2009). *Planificación Descentralizada Concertada y Presupuesto*. Cusco: Guamán Poma.
- Llona, M., & Luyo, M. (2009). *Planificación del territorio*. Cusco: Guamán Poma.
- Llona, M., & Paullo, Á. (2010). *Planeamiento del Desarrollo Local y Competitividad Territorial*. Cusco: Guamán Poma.
- Machacuay, S. (2009). *Planificación del Desarrollo Económico y Social*. Cusco: Guamán Poma.
- Makon, M. (2008). *Etapas del proceso presupuestario . Tecnicas de Gestion Universitaria FCE-UNC*, 3.
- Marcel, M., Guzman, M., & Sangines, M. (2013). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo BID*. Mexico: Sarah Schineller(A&S information specialists) LLC.
- Mendoza, L. (2016). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigacion cientifica*. Lima: San Marcos.
- Ministerio de Economia y Finanzas. (2015). *Ley Organica del Ministerio de Economia y Finanzas*. Lima: MEF.

- Quiche, F. (2016). *Planeamiento y ejecución presupuestal en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016*. Lima - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Rivas, C. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: UAP.
- RUSU. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Mexico: Interamericana.
- Sablich, H. (2012). *Derecho financiero, una visión actual en el Perú*. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Sanchez, F. (2003). *Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos*. Santiago de Chile: ILPES.
- Sierra. (2007). *Metodología de la Investigación*. Lima: RA.
- Soto, C. (2018). *Manual Técnico de la Gestión Municipal en el Perú*. Lima: Instituto de Fomento Municipal y Regional - INFOM.
- UNSAAC. (2010). *Gestión de Gobiernos Locales*. Cusco: UNSAAC.
- Urruchi, M., & Jo Yarma, A. (2005). *El presupuesto Participativo Municipal*. Cusco: INICAM.
- Yuca, R. (2017). *La programación presupuestal y su relación con la ejecución financiera de la dirección regional agricultura de Madre de Dios Año 2016*. Cusco-Perú: Universidad Andina del Cusco.





## **ANEXOS**

## Anexo N° 01. Matriz de Consistencia

TITULO: “Planificación y Proceso Presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco en el periodo 2018”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS		VARIABLES	DIMENSIONES Y VARIABLES		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS			
		Hipótesis de Investigación	Hipótesis Estadística		Dimensiones	Variables	Población	Muestra	Técnicas	Instrumentos		
<b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019?	<b>Objetivo General</b> Determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019	<b>Hipótesis General</b> La planificación tiene una relación significativa con el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019	<b>Hipótesis Nula Ho:</b>  La planificación no tiene relación significativa con el proceso presupuestario  <b>Hipótesis Alterna H1:</b>  La planificación tiene relación significativa con el proceso presupuestario	Variable Independiente: Planificación	Plan de Desarrollo Concertado	-Visión de desarrollo  -Políticas locales  -Lineamientos generales de desarrollo  -Ejes estratégicos  -Objetivos estratégicos	El universo de estudio estará conformado por la Municipalidad Distrital de San Sebastián de la Provincia del Cusco, el universo objetivo estará conformado por todos los trabajadores municipales y el universo muestral estará conformado por los funcionarios y servidores municipales responsables de la gestión del sistema de planificación, así como los funcionarios y servidores municipales responsables del proceso presupuestario.	Para la determinación y cuantificación del tamaño de la muestra se tomará de referencia el universo objetivo, y se utilizará la fórmula del muestreo probabilístico, aleatorio estratificado simple; el mismo que será presentado al momento de concluir con la presente investigación. La fórmula referida es la siguiente:  $n = Z^2 \frac{PQN}{e^2(N-1) + Z^2PQ}$	Encuestas	Cuestionario de preguntas		
					Plan Estratégico institucional	-Objetivos institucionales -Objetivos generales -Objetivos específicos -Programas -Subprogramas					Entrevistas	Guías y fichas de entrevista
					Plan operativo Institucional	-Proyectos de infraestructura -Proyectos productivos -Proyectos sociales -Proyectos ambientales -Actividades institucionales						
<b>Problemas Específicos</b> ¿Qué relación existe entre la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, ¿periodo 2018-2019?	<b>Objetivos Específicos</b> Determinar la relación que existe entre la planificación y la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019	<b>Hipótesis Específicas</b> La planificación tiene una relación significativa con la programación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del										

<p>¿Qué relación existe entre la planificación y la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la planificación y la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la planificación y la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la planificación y la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019</p> <p>Determinar la relación que existe entre la planificación y la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la planificación y ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019.</p>	<p>Cusco, periodo 2018-2019</p> <p>La planificación tiene una relación significativa con la formulación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019</p> <p>La planificación tiene una relación significativa con la aprobación presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019.</p> <p>La planificación tiene una relación significativa con la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018-2019.</p>								
					<p>Programación Presupuestaria</p>	<p>-Identificación de los objetivos institucionales                  -Orden de prelación y escala de prioridades                  -Metas presupuestarias                  -Fuentes de financiamiento                  -Demanda total de gastos</p>			<p>Bibliografía</p>	<p>Fichas bibliográficas</p>

				Variable Dependiente: Proceso Presupuestario	<p>Formulación Presupuestaria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estimación del ingreso total</li> <li>-Estimación del gasto total</li> <li>-Estructura funcional programática</li> <li>-Estimación presupuestal por proyectos y actividades</li> <li>- Asignación presupuestal</li> </ul>				Internet	Archivos informáticos
					<p>Aprobación Presupuestaria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Deliberación del presupuesto municipal</li> <li>-Control político del presupuesto</li> <li>-Reformas presupuestarias</li> <li>-Aprobación del presupuesto municipal</li> <li>-Promulgación del presupuesto municipal</li> </ul>					
					<p>Ejecución presupuestaria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecución de ingresos</li> <li>-Ejecución de gastos</li> </ul>					

**Anexo N° 02. Matriz del instrumento para la recolección de datos**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Reactivos- ítems</b>	<b>Escala y Valores</b>
<b>Encuesta</b>	Cuestionario	Variable 1: Planificación	Plan de desarrollo concertado	-Visión desarrollo	de 1, 2, 3, 4, 5	Nunca (1)
				-Políticas locales		Casi nunca (2)
				-Lineamientos generales de desarrollo		A veces (3)
				-Ejes estratégicos		Casi siempre (4)
				-Objetivos estratégicos		Siempre (5)

<b>Variable 1: Planificación</b>	Plan estratégico institucional	-Objetivos institucionales -Objetivos generales -Objetivos específicos -Programas -Subprogramas	6, 7, 8, 9, 10
	Plan operativo institucional	-Proyectos de infraestructura -Proyectos productivos -Proyectos sociales -Proyectos ambientales -Actividades institucionales	11, 12, 13, 14, 15
<b>Variable 2: Proceso Presupuestario</b>	Programación	-Identificación de los objetivos institucionales -Orden de prelación y escala de prioridades -Metas presupuestarias -Fuentes de financiamiento	1,2,3,4,5
	Formulación	-Demanda total de gastos -Estimación del ingreso total -Estimación del gasto total -Estructura funcional programática -Estimación presupuestal por proyectos y actividades	6,7,8,9,10
	Aprobación	-Asignación presupuestal -Deliberación del presupuesto municipal -Control político del presupuesto -Reformas presupuestarias -Aprobación del presupuesto municipal -Promulgación del presupuesto municipal	11,12,13,14,15

---

Ejecución Presupuestaria	Ejecución de ingresos Ejecución de gastos	16,17,18,19
--------------------------	--	-------------

---

### Anexo N° 03. Instrumento de recolección de datos

#### UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

#### ESCUELA DE PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

#### CUESTIONARIO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN

**Título de Tesis:** Planificación y Proceso Presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco en el periodo 2018

**Objetivo de Investigación:** Determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018

Estimada autoridad, funcionario y/o servidor municipal, el presente cuestionario contiene un conjunto de proposiciones que describen el grado de gestión del sistema de planificación en la Municipalidad, para ello debe responder con la mayor sinceridad y objetividad posible a cada una de las preguntas, en concordancia a cómo piense o actúe. El cuestionario está compuesto por un total de 15 ítems; los cuales tienen una escala de valoración. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, todas son de gran utilidad. Responde todas las preguntas con un aspa (X), y debe de marcar una sola respuesta por cada ítem

**Leyenda de la escala de valoración:** N= Nunca, CN= Casi Nunca, AV= A Veces, CS= Casi Siempre, S= Siempre

DATOS GENERALES:

Cargo:.....Profesión:.....Años de servicios en el sector público:.....

Condición Laboral:..... Edad:.....Sexo:.....

Item	Cuestionario de Preguntas		Escala de Valoración				
	Dimensiones: 03		N	CN	AV	CS	S
	Variable Independiente: Planificación						
<b>Plan de Desarrollo Concertado</b>							
1	¿La Municipalidad cuenta con objetivos a largo plazo para el desarrollo institucional, territorial y el bienestar de los ciudadanos?						
2	¿La Municipalidad incluye la agenda pública, para establecer políticas públicas a largo plazo para tener un mejor manejo la gestión presupuestaria?						
3	¿La Municipalidad establece lineamientos para orientar los programas municipales como inversiones, actividades, gastos, los cuales direccionan la gestión presupuestaria?						
4	¿La Municipalidad prioriza los ejes estratégicos que permitan dinamizar los programas, actividades, proyectos, el cual orienta la gestión presupuestaria?						
5	¿La Municipalidad desarrolla políticas municipales, programas y ejes estratégicos, con la finalidad de priorizar proyectos y actividades que administren la gestión presupuestaria?						



<b>Plan Estratégico Institucional</b>					
6	¿La Municipalidad establece objetivos institucionales y territoriales a mediano plazo que permitan desarrollo concertado y programas, subprogramas municipales, que orientan la gestión presupuestaria?				
7	¿La Municipalidad cuenta con objetivos generales base al plan de desarrollo concertado que prioricen los programas municipales estratégicos, que direccionan la gestión presupuestaria?				
8	¿La Municipalidad tiene objetivos parciales en relación al desarrollo concertado que permiten identificar los subprogramas municipales estratégicos, que guían la gestión presupuestaria?				
9	¿La Municipalidad cuenta con objetivos específicos a mediano plazo en base al plan de desarrollo concertado los cuales conglomeran a proyectos estratégicos que optimizan la gestión presupuestaria?				
10	¿La Municipalidad tiene objetivos específicos a mediano plazo para el desarrollo concertado el cual junta actividades estratégicas, el cual direcciona la gestión presupuestaria?				
<b>Plan Operativo Institucional</b>					
11	¿La Municipalidad cuenta con planes desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que priorizan proyectos de infraestructura, que orientan la gestión presupuestaria?				
12	¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico institucional a corto plazo que prioriza proyectos productivos, que orientan la gestión presupuestaria?				
13	¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza proyectos sociales, que orientan la gestión presupuestaria?				
14	¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza proyectos ambientales, que orientan la gestión presupuestaria?				
15	¿La Municipalidad cuenta con planes de desarrollo concertado y estratégico a corto plazo que prioriza las actividades institucionales, que orientan la gestión presupuestaria?				

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**ESCUELA DE PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**CUESTIONARIO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESO PRESUPUESTARIO**

**Título de Tesis:** Planificación y Proceso Presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco en el periodo 2018

**Objetivo de Investigación:** Determinar la relación que existe entre la planificación y el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Provincia del Cusco, periodo 2018

Estimada autoridad, funcionario y/o servidor municipal, el presente cuestionario contiene un conjunto de proposiciones que describen el grado de gestión del proceso presupuestario en la Municipalidad, para ello debe responder con la mayor sinceridad y objetividad posible a cada una de las preguntas, en concordancia a cómo piense o actúe. El cuestionario está compuesto por un total de 15 ítems; los cuales tienen una escala de valoración. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, todas son de gran utilidad. Responde todas las preguntas con un aspa (X), y debe de marcar una sola respuesta por cada ítem

**Leyenda de la escala de valoración:** N= Nunca, CN= Casi Nunca, AV= A Veces, CS= Casi Siempre, S= Siempre

DATOS GENERALES:

Cargo:.....Profesión:.....Años de servicios en el sector público:.....

Condición Laboral:..... Edad:.....Sexo:.....

Ítem	Cuestionario de Preguntas	Escala de Valoración			
		Dimensiones: 03			
		Variable Dependiente: Proceso Presupuestario			
		C N	A V	C S	S
<b>Programación Presupuestaria</b>					
1.	¿Los funcionarios consideran los planes municipales y objetivos institucionales y territoriales para la programación presupuestaria?				
2.	¿Los funcionarios toman en cuenta los planes municipales para establecer una escala de prioridades de proyectos y actividades para la programación presupuestaria?				
3.	¿Los funcionarios toman en cuenta los planes municipales para estimar metas presupuestarias de proyectos y actividades para la programación presupuestaria?				
4.	¿Los funcionarios toman cuenta los planes municipales para el financiamiento de ejecución de proyectos y actividades para la programación presupuestaria?				
5.	¿Los funcionarios toman en cuenta los planes municipales para conocer la demanda total de gastos en proyectos, actividades y servicios de la deuda, para la programación presupuestaria?				

<b>Formulación Presupuestaria</b>					
6.	¿La Municipalidad cuenta con registro de ingreso total por toda fuente y rubro del financiamiento de proyectos, actividades y servicio de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?				
7.	¿La Municipalidad cuenta con registro del gasto total por consumo y egresos de proyectos, actividades y servicios de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?				
8.	¿La Municipalidad cuenta con planes para la estructura funcional de programas, proyectos, actividades y servicio de deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?				
9.	¿La Municipalidad cuenta con planes que estiman el presupuesto para cada proyecto, actividad y servicio de la deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?				
10.	¿La Municipalidad cuenta con planes que asignan el presupuesto para la conclusión de los proyectos, actividades y pago del servicio de la deuda, que apliquen para la formulación presupuestaria?				
<b>Aprobación Presupuestaria</b>					
11.	¿La Municipalidad asigna el presupuesto tomando cuenta los planes para el desarrollo distrital?				
12.	¿La Municipalidad fiscaliza el presupuesto, que orientado para el desarrollo distrital?				
13.	¿La Municipalidad realiza reformas o modificaciones presupuestarias, en relación a la prioridad para el desarrollo distrital?				
14.	¿La Municipalidad contrasta los planes de trabajo para la aprobación del presupuesto caso contrario es observado y devuelto al ejecutivo?				
15.	¿La Municipalidad promulga el presupuesto cuando este es aprobado, caso contrario es observado y devuelto al funcionario para que realice los correctivos que corresponden?				
<b>Ejecución Presupuestaria</b>					
16.	¿ La ejecución financiera es compatible con las metas establecidas en el plan operativo institucional anual?				
17.	¿Se han establecido mediante una directiva interna los procedimientos para realizar una ejecución financiera eficiente en Programas Presupuestales?				
18.	¿ La ejecución financiera se realiza en función de un adecuado flujo de información ordenada y de calidad?				
19.	¿ Se promueve el mejoramiento de la técnica de ejecución presupuestaria a nivel de la Institución??				

## Anexo N° 04. Validación de instrumentos

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD  
VALIDACION DE INSTRUMENTOS


- I. DATOS GENERALES
- 1.1 TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION  
Planificación y Proceso Presupuestario en la Municipalidad distrital de San Sebastián, provincia del Cusco, periodo 2018.
- 1.2 INVESTIGADORES:  
Bachilleres: Toshiro Enoki Guzmán y Paola Rosalia Quispe Romero
- II DATOS DEL EXPERTO
- 2.1 NOMBRES Y APELLIDOS: ELIAS CCACHAINCA MENDOZA
- 2.2 ESPECIALIDAD: Contabilidad Pública
- 2.3 LUGAR Y FECHA: Cusco, noviembre de 2020
- 2.4 CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA: DOCENTE DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD –

UAC

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
FORMAS	1. REDACCION	Los indicadores e items están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado.			X		
	3. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable				X	
CONTENIDO	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
	5. SUFICIENCIA	Los items son adecuados en cantidad y claridad				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación			X		
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los items, indicadores, variables			X		
	10. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

- III. OPINION DE APLICABILIDAD: FAVORABLE
- IV. PROMEDIO DE VALORACION: 70.00 %
- V. LUEGO DE REVISION DEL INSTRUMENTO:

Procede a su aplicación ( X ) Debe corregirse ( )

  
Sello y firma del experto  
DNI: 23894466