

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS

Lineamientos de Gestión para Mejorar el Ciclo Presupuestal
Tendientes a la Eficacia y Eficiencia del Gasto Público en la
Municipalidad Provincial de Lambayeque – 2011

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

JOSÉ MIGUEL CASTILLO VILLEGAS

Asesor:

SAÚL ESPINOZA ZAPATA

CAJAMARCA, PERÚ

2014

COPYRIGHT © 2014 by
JOSÉ MIGUEL CASTILLO VILLEGAS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA

Lineamientos de Gestión para Mejorar el Ciclo Presupuestal
Tendientes a la Eficacia y Eficiencia del Gasto Público en la
Municipalidad Provincial de Lambayeque – 2011

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
JOSÉ MIGUEL CASTILLO VILLEGAS

Comité Científico

Dr. Saúl Espinoza Zapata
Asesor

Dr. Jorge Vásquez Cercado
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Jorge Alcalde Infante
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Baltazar Vásquez Cruzado
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú

2014



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Post Grado

PROGRAMA DE MESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *11.30*..... de la mañana del día 14 de agosto del año dos mil catorce, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JORGE VÁSQUEZ CERCADO** en Representación de la Directora y como Miembro de Comité Científico, **Dr. SAÚL ESPINOZA ZAPATA**, en calidad de Asesor, **M.Cs. JORGE ALCALDE INFANTE**, **M.Cs. BALTAZAR VÁSQUEZ CRUZADO**; como integrantes del Comité Científico. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **"LINEAMIENTOS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CICLO PRESUPUESTAL TENDIENTES A LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL GASTO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE-2011"**, presentada por el Alumno, **JOSÉ MIGUEL CASTILLO VILLEGAS**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Sección de Postgrado de **CIENCIAS ECONÓMICAS**, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó *aprobar*..... con la calificación de *11.5*..... la mencionada Tesis; en tal virtud, el Alumno, **JOSÉ MIGUEL CASTILLO VILLEGAS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Sección de Postgrado de **CIENCIAS ECONÓMICAS**, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *11.30* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Jorge Vásquez Cercado
Miembro de Comité Científico

.....
Dr. Saúl Espinoza Zapata
Miembro de Comité Científico
ASESOR

.....
M.Cs. Jorge Alcalde Infante
Miembro de Comité Científico

.....
M.Cs. Baltazar Vásquez Cruzado
Miembro de Comité Científico

DEDICATORIA

**A mi esposa e hijos, por su ardua espera y
tenaz paciencia, sin cuya ayuda moral, fraternal
e intelectual, no habría sido posible lograr esta meta**

AGRADECIMIENTO

**A mis profesores que con sus sabias
Enseñanzas que cultivaron en mí la ciencia y el
conocimiento para servir a la sociedad**

RESUMEN

En la gestión de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se tiene en cuenta los acuerdos institucionales, el planeamiento y el presupuesto. Sin embargo, existen dificultades para llevar a la realidad lo que se planifica. Generalmente las autoridades, ciudadanos, planificadores y los técnicos en presupuesto terminan hablando lenguajes diferentes respecto al planeamiento económico y social de la comunidad Lambayecana, resultando que lo que se presupuesta y se ejecuta termina teniendo poco o nada que ver con lo que realmente se necesita en términos de calidad, eficiencia y eficacia del gasto público; De ahí que las etapas del proceso presupuestario de la Municipalidad difieren significativamente del ciclo presupuestal establecido en la normatividad vigente.

Para la solución de esta problemática se realizó una investigación de tipo descriptiva – explicativa, utilizándose el método descriptivo, método analítico/sintético, el método comparativo, el método Inductivo/deductivo y el método histórico. En la investigación de campo se aplicó la técnica de la encuesta a los a funcionarios de las Oficinas Administrativas, Alcalde y Regidores y personal de la Gerencia Planeamiento y Presupuesto. Los principales resultados de esta investigación evidencian que el proceso presupuestario no obedece a lineamientos y procedimientos técnicos que articulen el presupuesto con los planes básicos de la Municipalidad; se determinó también que si bien es cierto la Sub Gerencia de Presupuesto aplica la normatividad vigente y cuenta con apoyo logístico, el proceso presupuestario no trasciende, no genera impacto; no se tiende a la eficiencia y eficacia del gasto público. Estos resultados permitieron proponer lineamientos de gestión presupuestal para mejorar el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Palabras claves: Gestión presupuestal, gasto público, normatividad presupuestaria, eficiencia, eficacia, proceso presupuestario.

ABSTRACT

In the management of the Provincial Municipality of Lambayeque you consider institutional arrangements, planning and budgeting. However, there are difficulties in bringing to reality what is planned. Usually the authorities, citizens, planners and technicians end up speaking different languages Budgeting respect to economic and social planning Lambayeque community, resulting in what is budgeted and executed ends up having little or nothing to do with what is really needed in terms of quality, efficiency and effectiveness of public expenditure; Hence stages of the budget process differ significantly from the municipality budget cycle established in current regulations.

To solve this problem an investigation was conducted descriptive - explanatory, using the descriptive method, analytic / synthetic method, comparative method, the inductive / deductive method and the historical method. In researching the field survey technique was applied to the officials of the Administrative Offices, Mayor and Aldermen and staff Management and Budget Planning. The main results of this research show that the budget process is not due to technical guidelines and procedures that articulate budgeting with basic plans of the Municipality, was also determined that although the Budget Management Sub applies current regulations and has logistical support, the budget process does not transcend not generate impact, not tending to the efficiency and effectiveness of public spending. These results allowed proposing guidelines for budget management to improve the budget process of the Provincial Municipality of Lambayeque.

Keywords: budget management, government spending, budgetary regulations, efficiency, effectiveness, budget process.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	3
1.1 Descripción de la realidad Problemática.....	3
1.2 Definición y Formulación del Problema.....	5
1.3 Justificación e Importancia del Trabajo.....	5
1.4 Objetivos.....	6
1.5 Hipótesis.....	7
1.6 Identificación y Operacionalización de Variables.....	7
Capitulo II: Marco Teórico Conceptual.....	9
2.1. Antecedentes Bibliográficos.....	9
2.2. Marco Normativo.....	10
2.3. Marco Histórico.....	14
2.4. Marco Filosófico.....	25
2.5. Fundamentos Teóricos del Presupuesto.....	33
2.6. Fundamentos Conceptuales del Presupuesto.....	48
Capítulo III: Resultados y discusión.....	61
3.1. Análisis de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.....	61
3.2. Análisis de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas al Alcalde y Regidores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.....	72
3.3. Análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas al personal de gerencia de planeamiento y presupuesto (GPyP).....	81
3.4. Discusión.....	92
Capítulo IV: Propuesta de la investigación.....	107
4.1. Lineamientos de gestión presupuestal para mejorar el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.....	95
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	105
Referencias bibliográficas.....	106
Anexos.....	108

INTRODUCCIÓN

El ciclo presupuestal en el sector público peruano, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

En nuestro país, el manejo presupuestario por parte del Estado se ha caracterizado por ser inadecuado y presentar evidentes problemas en cuanto a la eficacia y calidad del gasto. En consecuencia, la provisión de bienes y servicios a la población ha sido, generalmente, deficiente y poco oportuna. Pese a ello, año a año, los presupuestos públicos mantienen la misma estructura de asignación de recursos.

En este contexto problemático la Municipalidad Provincial de Lambayeque no queda ajena más aún se supone que suma otros aspectos problemáticos relacionados con una recaudación ineficiente desde la perspectiva de la gestión de los ingresos y por el lado de los gastos determinados por sobregiros presupuestales, supresión e incumplimiento de metas, que tienen su origen en un deficiente proceso presupuestario.

La presente tesis se desarrolló en 3 partes interrelacionadas, los mismos que contienen el proceso de la investigación, que en síntesis tratan de lo siguiente:

Capítulo I. Aborda el aspecto metodológico de la investigación, donde se empleó el método científico

Capítulo II.- Aborda el marco normativo, histórico y filosófico del presupuesto, donde se describe la estructura normativa del marco presupuestal partiendo de la Ley General de Presupuesto, las leyes presupuestales anuales y las directivas que indican las pautas de ejecución presupuestaria para cada institución pública. Así mismo se analiza el Origen y Evolución del Presupuesto en el mundo, destacando los aspectos de ordenamiento económico-presupuestal. También se destaca el enfoque filosófico del

presupuesto por parte de Hansen y Van der Stede (2004) quien desarrollan un análisis exploratorio en el que estudia la correlación de las diferentes dimensiones funcionales que la sistemática presupuestaria ejerce en las organizaciones.

Capítulo III.- Trata sobre el marco teórico conceptual del presupuesto; destacando la teoría presupuestaria, fundamentada en que la planificación expresada cualitativamente, se traduce a términos numéricos mediante una cuantificación o valorización de gastos o ingresos dentro de márgenes de tiempo delimitados desde un punto de vista económico y financiero. Aquí también se aborda la **teoría de las finanzas públicas** que se fundamenta en que el liberalismo económico al ser insuficientes e inadecuado para solucionar los graves desequilibrios sociales y económicos, el estado interviene financieramente para hacer frente a las nuevas exigencias económicas y sociales mediante una adecuada **gestión pública** cuyo enfoque teórico resalta la relación sistémica de la organización para el logro de las metas presupuestarias con **eficiencia y eficacia**.

Capítulo IV.- Trata sobre la presentación, análisis y discusión de los resultados obtenidos en la investigación de campo, cuya sistematización conllevó a estructurar la base de elaboración de los lineamientos de gestión presupuestaria como propuesta para lograr la eficiencia y eficacia del gasto público en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Capítulo V.- Se describe la propuesta sobre los lineamientos de gestión presupuestal para mejorar el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque

Finalmente se han redactado las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó en la presente investigación.

El autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad Problemática

La Gestión Presupuestaria de los Gobiernos Locales, es un conjunto de fases sucesivas que determinan su capacidad para lograr los Objetivos Institucionales mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

El manejo presupuestario por parte del Estado se ha caracterizado por ser inadecuado y presentar evidentes problemas en cuanto a la eficacia y calidad del gasto. En consecuencia, la provisión de bienes y servicios a la población ha sido, generalmente, deficiente y poco oportuna. Pese a ello, año a año, los presupuestos públicos mantienen la misma estructura de asignación de recursos.

La gestión pública y, dentro de ésta, la gestión presupuestaria, se han convertido en ejercicios rutinarios. Esto ha implicado que el proceso real de elaboración del presupuesto difiera significativamente del ciclo presupuestario establecido en la normatividad vigente, presentando un conjunto de limitaciones, como:

- Desarticulación entre planificación y presupuesto.
- Asignación de recursos centrada en insumos antes que en productos y resultados.
- Poca flexibilidad para adecuar las estrategias a los cambios que se van produciendo.

Como se puede deducir el proceso presupuestario actual no contribuye totalmente con la eficacia y calidad del gasto público en la medida que no está orientado a la planificación, consecución y medición de resultados. Entre las causas directas que generan esta problemática se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Falta de articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados.
- ✓ Abundancia e inconsistencia de normas que dificultan la gestión institucional y no promueven un enfoque por resultados.
- ✓ Poca capacidad de gestión de las instituciones orientada a resultados, medida tanto en términos de los recursos humanos como en términos de mecanismos que promueven la articulación de objetivos.
- ✓ El ordenamiento institucional de funciones no facilita el logro de los resultados
- ✓ Escasa rendición social de cuenta y participación informada de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones.

Hay que reconocer que se han hecho esfuerzos de concertación y planificación que han dado lugar a importantes espacios e instrumentos como: el Acuerdo Nacional, acuerdos regionales, locales y sectoriales, planes concertados de desarrollo, planes estratégicos institucionales, presupuesto participativo, entre otros. Sin embargo, aún hay dificultades para llevar a la realidad lo que se planifica. Muchas veces, autoridades y ciudadanos, planificadores y los técnicos dedicados al presupuesto terminan hablando lenguajes diferentes, y lo que se presupuesta y se ejecuta termina teniendo poco o nada que ver con lo que realmente se necesita en términos de calidad, eficacia y eficiencia.

En este contexto problemático la Municipalidad Provincial de Lambayeque suma sus propios elementos problemáticos relacionados con una deficiente gestión de ingresos y gastos determinado por sobregiros presupuestales, supresión e incumplimiento de metas, modificaciones permanentes del presupuesto, controles inadecuados etc. Los mismos que, de acuerdo a la investigación que se ha realizado, tiene su origen en un proceso presupuestario deficiente, improvisado y con escasa participación de las unidades orgánicas. El presupuesto en el amplio sentido de la

palabra es el instrumento de política económica y la herramienta de gestión más importante de un gobierno local; en él se definen los objetivos y metas a corto plazo en concordancia con los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno permitiendo minimizar las decisiones improvisadas. Sin tener en cuenta estas consideraciones el presupuesto pierde el carácter de instrumento básico. Por eso fue importante el estudio de esta problemática en la Municipalidad Provincial de Lambayeque durante el periodo 2006 – 2010 a fin de proponer las alternativas de mejoras que correspondan.

1.2. Definición y formulación del problema

1.2.1. Definición del Problema

La presente investigación trata de describir y explicar las deficiencias del proceso presupuestario en las etapas de formulación, ejecución y control que se desarrolla en la Municipalidad Provincial de Lambayeque con la finalidad de proponer como solución lineamientos de gestión presupuestal que oriente acciones compatibles con la normatividad vigente tendiente a la eficiencia y eficacia del gasto público

1.2.2. Formulación del Problema

¿Por qué las etapas del proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque difieren significativamente del ciclo presupuestal establecido en la normatividad vigente, haciendo que no contribuya a la eficiencia y eficacia del gasto público?

1.3. Justificación e Importancia del Trabajo

Los resultados de la presente investigación permitieron proponer lineamientos de gestión presupuestal para mejorar el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque dado a que actualmente este proceso no obedece a lineamientos y procedimientos técnicos que lo articulen con los planes básicos de la

institución; si bien es cierto cumple con la normatividad vigente, no trasciende, no genera impacto solo se hace por cumplir. Así mismo se aprecia un actuar aislado de la oficina de presupuesto, con escasa concertación con las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad. Bajo esta perspectiva, se analizó el impacto de esa escasa participación en el proceso presupuestario y en general se analizó todo el proceso presupuestario desde la programación, formulación, ejecución y evaluación y determinó la brecha entre lo programado y lo realmente ejecutado; y se están proponiendo lineamientos de gestión con la finalidad que el presupuesto sea un auténtico instrumento de gestión para la Municipalidad; y que su ejecución pueda medirse y controlarse adecuadamente y que su evaluación ofrezca datos confiables que sirva para la toma de decisiones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Proponer lineamientos de gestión presupuestal que permita realizar un proceso presupuestario compatible con la normatividad presupuestal vigente, tendientes a la eficiencia y eficacia del gasto público en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

1.4.2. Objetivos Específicos

Se plantearon tareas para analizar el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque periodo 2006 – 2010 a fin de determinar los factores que influyen negativamente en dicho proceso con la finalidad de proponer lineamientos de gestión a fin lograr el objetivo general con aceptables niveles de eficiencia y eficacia en la ejecución del gasto público.

1.5. Hipótesis

La elaboración de lineamientos de gestión presupuestal permitirá la realización de un proceso presupuestario compatible con la normatividad presupuestal vigente tendientes a la eficiencia y eficacia del gasto público en la municipalidad Provincial de Lambayeque.

1.6. Identificación y Operacionalización de Variables

X= Lineamientos de gestión presupuestal

Y= Proceso presupuestario compatible con el ciclo presupuestal

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Medición
Proceso presupuestario compatible con el ciclo presupuestal (Y)	Programación	Determinación de Objetivos	Ordinal
		Estimación de Ingresos	Ordinal
		Previsión de Gastos	Ordinal
		Determinación escala de prioridades	Ordinal
		Determinación del gasto total por Metas Presupuestarias	Ordinal
		Presupuestarias	Ordinal
	Formulación	Definición de la Estructura Funcional Programática	Ordinal
		Metas Presupuestarias	Ordinal
		Determinación de las Cadenas de Gastos	Ordinal
	Ejecución	Calendarios de Compromisos	Ordinal
		Ejecución de los ingresos estimados	Ordinal
		Ejecución de los gastos previstos	Ordinal
		Modificaciones Presupuestarias	Ordinal
	Control	Seguimiento de la Ejecución de Ingresos	Ordinal
		Seguimiento de la Ejecución de Gastos	Ordinal
		Cumplimiento de Metas Presupuestarias	Ordinal
		Cumplimiento de Metas físicas	Ordinal
	Evaluación	Análisis de la Gestión Presupuestaria (eficiencia y eficacia)	Ordinal
		Identificación de los Problemas Presentados	Ordinal
		Determinación de las Medidas correctivas Internas	Ordinal
Formulación de sugerencias a los Sistemas Administrativos		Ordinal	
Lineamientos de gestión Presupuestal (X) Pautas que orientan las actividades del proceso presupuestario en base a la normatividad presupuestal que recoge la totalidad de gastos e ingresos del Estado previstos para afrontar el gasto público de cada año	Actividades del Proceso Presupuestario	Talleres para formulación del presupuesto	Ordinal
		Trabajo en equipo para elaborar el presupuesto	Ordinal
		Aportes de las Unidades Orgánicas	Ordinal
		Capacitaciones Institucionales constantes	Ordinal
		Capacitaciones al personal de presupuesto	Ordinal
		Apoyo logístico, tecnológico y humano	Ordinal
		Información de las Unidades Orgánicas	Ordinal
		Apoyo permanente en la gestión presupuestal	Ordinal
	Reuniones frecuentes con las unidades orgánicas	Ordinal	
	Normatividad Presupuestal	Conocimiento de las normas presupuestales	Ordinal
		Conocimiento de normas complementarias y fiscalizadoras	Ordinal
		Criterios de aplicación de las normas	Ordinal
	Gasto público	Aplicación de los fondos públicos(Gasto corrientes e Inversión)	Ordinal
		Priorización del gasto público	Ordinal
Satisfacción de necesidades públicas		Ordinal	
Coherencia de ingresos y gastos		Ordinal	

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes Bibliográficos

Respecto a los antecedentes relacionados con el problema a investigar se han encontrado los siguientes trabajos:

“Deficiencias de Control Interno en el Proceso de Ejecución Presupuestal” de Domingo Hernández Celis (2007)

Esta tesis está enfocada a la ejecución presupuestaria de los hospitales del Sector Salud y tuvo como finalidad proponer la implementación de un sistema de control interno en el marco de las normas de control con la finalidad de obtener información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional. Esta tesis ha aportado al estudio elementos de control interno que son esenciales para mejorar la gestión presupuestal en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

“Enfoque integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al sector público: Región Puno” de Zanabria Huisa, Elmer Nieves (2001).

El presente trabajo de investigación consistió en conocer el proceso presupuestario, y efectuar el análisis crítico desde la perspectiva de la planificación, organización, gobierno y control; cuyas conclusiones arribadas fueron: inadecuada planificación, Ausencias de auditorías a la gestión de los presupuestos, y débil control interno. Esta tesis proporcionó a la investigación una concepción clara de las debilidades que se presentan en la gestión presupuestal a nivel de Gobierno Regional y nos permite conocer desde otra óptica la problemática del proceso presupuestario, para mejorar el planeamiento y el proceso presupuestario en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

“Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del estado” de Campos Guevara, César Enrique (2003).

El trabajo de investigación de la tesis consiste en conocer cómo influye el control interno en la ejecución presupuestal; con especial atención a la división de abastecimientos; concluyendo categóricamente que las normas favorecen el trabajo que se realiza en dicha división y además permite que se logren los objetivos y el planeamiento. Este trabajo ha aportado a la investigación puntos de vista importantes que refuerzan la gestión presupuestal enfocado al departamento de Logística y la normatividad que lo rige.

2.2. Marco normativo

2.2.1 Sistema Nacional de Presupuesto

El presente estudio se encuentra inmerso dentro de la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley 28411. Sobre el particular se ha trabajado sus aspectos relevantes que lo vinculan con el proceso presupuestario para su confrontación con el trabajo que realiza la Sub Gerencia de Presupuesto.

2.2.2. Ley de Presupuesto del Sector Público Anual (2007-2011)

La Ley de Presupuesto del Sector público constituye la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones (gastos) que, como máximo, pueden reconocer y los derechos (ingresos) que prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio (anual). Cada año se emite una Ley diferente y resulta tan importante el análisis que se ha realizado para cotejar su aplicación en los años de estudio en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

2.2.3. Presupuesto Institucional de Apertura

Es el que corresponde a los montos referenciales que tienen los organismos públicos para gastar a lo largo del periodo anual, el PIA es aprobado en el caso de las Municipalidades por el pleno del Concejo y es el presupuesto con que se inicia el año y que puede ser modificado, ya sea incrementándose o disminuyéndose, mediante Resoluciones de créditos suplementarios o decretos de transferencias de partidas. Se ha analizado los PIAs de los años 2007 al 2011 y se ha determinado las variaciones presentadas entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado.

2.2.4. Directivas

Son documentos técnicos-normativos que orientan las acciones de los servidores de la administración pública en el cumplimiento de sus funciones o en la ejecución de tareas encomendadas.

Generalmente la directiva complementa o precisa, en forma minuciosa, disposiciones contenidas en un dispositivo legal, reglamento o una resolución. Se ha examinado las directivas emitidas tanto por el gobierno central como institucional que tienen que ver con el desarrollo del ciclo presupuestal en el periodo de estudio.

Así tenemos que en cada ejercicio fiscal el Ministerio de Economía y Finanzas emite una directiva que orienta la ejecución presupuestaria de los organismos públicos y las responsabilidades de las oficinas de presupuesto sobre la gestión presupuestal; como es el caso de la Directiva N° 005-2010-EF/76.01 (modificada por la Resolución Directoral N° 022-2011-EF/50.01), vigente en el período de investigación; y que el Objetivo y Alcance de la mencionada directiva, descrita en el CAPITULO I – DISPOSICIONES GENERALES - **Artículo 1°; dice:**

Establecer las pautas para la ejecución de los presupuestos institucionales de los pliegos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, para el año fiscal respectivo.

Esta directiva es aplicable para las entidades del Gobierno Nacional y los organismos representativos de los Poderes: Ejecutivo, incluidos sus Organismos Públicos, Legislativo y Judicial; las Universidades Públicas; los Organismos Constitucionalmente Autónomos; los Gobiernos Regionales; y los Gobiernos Locales, así como sus Institutos Viales Provinciales.

Y la responsabilidad del proceso presupuestario la describe la directiva en:

Artículo 2°.- De la Oficina de Presupuesto del pliego y la calidad del gasto público

2.1. La Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el pliego, es la responsable del monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas de las intervenciones financiadas con cargo a los créditos presupuestarios autorizados en la Ley Anual de Presupuesto. Para tal fin, dicha oficina desarrolla acciones orientadas a identificar si los recursos públicos:

- a) Se ejecutan según las prioridades establecidas en su presupuesto institucional;
- b) Favorecen a las poblaciones sobre las cuáles se han identificado las mayores brechas de acceso a los servicios públicos que brinda el pliego; y,
- c) Financian la adquisición de insumos para la prestación de los servicios públicos que el pliego debe brindar en el marco de sus competencias.

2.2 La Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el pliego es la única dependencia responsable de canalizar los requerimientos de gastos y otros

aspectos relacionados a materia presupuestaria. Para tal fin, las dependencias competentes (Oficina de Administración, de Personal, de Inversiones, entre otras) en el pliego deben suministrar, bajo responsabilidad, la información necesaria a la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el pliego, así como a las unidades ejecutoras, de ser el caso.

Artículo 3°.- Responsabilidades de la Oficina de Presupuesto del pliego

La Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el pliego y los responsables de la administración del presupuesto de las unidades ejecutoras, son responsables en el ámbito de sus competencias del control presupuestario, debiendo para dicho fin cumplir, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Informar sobre la ejecución financiera y física de las metas, al Titular del Pliego o a la Oficina de Presupuesto del Pliego, en este último caso cuando se trate de los responsables de la administración del presupuesto de las unidades ejecutoras.
- b) Efectuar el seguimiento de la disponibilidad de los créditos presupuestarios para realizar los compromisos, con sujeción a la Programación de Compromisos Anual (PCA) a que hace referencia el artículo 7° de la presente directiva, y, de ser el caso, proponer las modificaciones presupuestarias necesarias, teniendo en cuenta la Escala de Prioridades establecida por el titular del pliego.
- c) Coordinar con las dependencias respectivas en el pliego para que ante la necesidad de mayores créditos presupuestarios de las unidades ejecutoras y unidades operativas, según corresponda, se verifique la disponibilidad de los insumos en el pliego.

Artículo 4°.- Referencias

Para la aplicación de la presente Directiva, los pliegos tendrán en cuenta las siguientes referencias:

- a) Ley General: Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- b) Directiva: Directiva de Ejecución Presupuestaria.
- c) MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.
- d) DGPP: Dirección General de Presupuesto Público.
- e) SIAF-SP: Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público.
- f) Pliego: Pliego presupuestario, definida como aquella entidad pública con un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público.
- g) Ley Anual de Presupuesto: Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal respectivo.
- h) PCA: Programación de Compromisos Anual.
- i) Principio de Legalidad: Principio recogido en el Artículo IV numeral 1 sección 1.1. De la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- j) Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal: Texto Único Ordenado de la Ley N° 27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, aprobado por Decreto Supremo N° 066-2009-EF.

2.3. Marco histórico

2.3.1. Origen y Evolución del Presupuesto en el mundo

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para

pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración pública, al someter el Ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Por ejemplo, en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema "presupuesto flexible".

Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el

trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplia de los costos.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

2.3.2. Origen y Evolución del Presupuesto Público en el Perú

Cuando se funda la República, la situación no era de las mejores, ya que el Virreinato del Perú se empobreció notablemente durante la guerra de independencia. El desembarco de la expedición libertadora de San Martín dio lugar a que el comercio exterior quedara anulado; y en el interior, los reclutamientos de soldados, los empréstitos forzados o no, las degradaciones, y la inseguridad arruinaron a la agricultura, la minería y las industrias.

Los gobiernos de 1822-1825 tuvieron que desplegar los más grandes esfuerzos para salvar la situación de angustia fiscal y atender los gastos de la guerra de independencia. Se trató de salvar el constante desequilibrio fiscal en base a fracasadas reorganizaciones del sistema tributario, que se sumergía en un sistema colonial de contribuciones.

La siguiente Carta, la constitución de 1826, marcó un retroceso con respecto a la anterior. La cámara de los Tribunos tenía la "iniciativa" en las contribuciones anuales,

en otras palabras, se cambió la facultad exclusiva de decretar contribuciones por una "iniciativa".

Con Bolívar la situación empeoró, la recaudación estaba a cargo de autoridades políticas provinciales y distritales, una especie de descentralización presupuestal, que dentro de estos años de inestabilidad política, actuaban sin ningún control. Los ministros de Hacienda desde Lima, solicitaban el envío de los caudales y las respectivas cuentas, así como también prohibían el pago de cualquier suma sin su autorización, pero fue en vano.

La constitución de 1828 es más precisa que la Constitución vitalicia, aunque inferior a la del 23. Aun cuando, según el marco constitucional de entonces, era atribución del congreso determinar en qué se gastaban los ingresos del estado, José de Pando, ministro de Hacienda Gamarra, en 1830 remitió al Parlamento el presupuesto de gastos para el año siguiente. Acompañó el proyecto con otros documentos, una suerte de exposición de motivos, que comprendían estadísticas de los ingresos, proyecciones y deudas a la fecha. El proyecto no fue discutido en el Congreso.

En la Constitución de 1834, se repite la misma iniciativa de la Cámara de Diputados sobre las contribuciones necesarias para cubrirlos: suprimir las establecidas; determinar la inversión de rentas nacionales, y tomar anualmente cuentas al poder ejecutivo".

La Constitución de 1839 repite textualmente la iniciativa de la Cámara de Diputados que fue consignada en el interior: la atribución del Congreso de aprobar o no el presupuesto. Persiste la figura del consejo de estado como instancia previa al congreso, el que con sus observaciones al proyecto, remitirá a través de la Cámara de Diputados.

La estabilidad del gobierno de Castilla y el comienzo del auge del guano dan inicio a esta segunda época correspondiente a 1845-1874. Ya con Castilla, el ministro

Manuel E. del Río practica una serie de reformas hacendarias como la reorganización del ministerio y otras oficinas fiscales, prepara la consolidación de la deuda pública y se esfuerza por restablecer el crédito del gobierno. Durante este gobierno es aprobado por el congreso el primer presupuesto para el bienio 1848-1849. Ya antes el gobierno había sometido a consideración del Congreso el presupuesto del bienio 1846-1847 durante la legislatura de 1845, pero no fue sancionado.

En 1866, terminaba la guerra con España, el ministro de Hacienda Manuel Pardo, intentó una reforma integral. Reorganizó el ministerio, aumentó los ingresos, implantó una estricta economía de gastos, reestructuró el Tribunal Mayor de cuentas, clasificó los ingresos y los gastos en generales, departamentales y municipales. Nuevamente se convoca a una convención para dar una nueva constitución.

Es en el gobierno de Balta (1868-872) donde se organiza el ministerio de hacienda en tres direcciones: Administración, rentas y contabilidad general crédito. Asimismo se aprueba en mayo una resolución estableciendo un plan de contabilidad general para llevar, en todas las dependencias, el sistema de partida doble.

Ley Orgánica del Presupuesto del 16 de setiembre de 1874 dividió al presupuesto en dos: uno de ingresos y gastos permanentes y otro de ingresos y gastos nuevos. Incurriendo en el error de consignar como ingreso permanente la renta de los contratos del guano.

Con Prado, el congreso sancionó los presupuesto de los bienios 1877-1878 y el de 1879-1880. En febrero de 1879 se aprueba la ley de presupuesto para ese bienio, pero los acontecimientos posteriores hicieron que las sumas sean destinadas al ejército y la armada. Tras haber perdido la campaña marítima, se inicia la campaña terrestre, es donde Pardo viaja a Europa. Más tarde el ejército chileno después de vencer en Tacna y Arica, avanza a Lima.

Ya durante la guerra, se intentaron varias reformas; se propusieron diversos planes para afrontar la crisis, pero tuvieron muy escasos efectos. Al producirse la ocupación chilena, la vida financiera del país cayó bajo su tutela. El invasor tomó posesión de las aduanas y otras rentas, aplicándolas no sólo a los gastos de ocupación, sino también para beneficio del fisco del país vecino.

En 1912, Billinghurst, solicitó al parlamento la prórroga del presupuesto de ese ejercicio y la autorización para hacer modificaciones en él. Obtuvo la autorización establecida que se aprobaba el presupuesto, con cargo a recabar posteriormente la "homologación" de dicho procedimiento por parte del congreso. Cuando fue derrocado Billinghurst, el parlamento autorizó a Benavides a prorrogar por duodécimas el presupuesto de 1912 para 1914. Por otra parte, la Primera Guerra Mundial, ocasionó una situación de emergencia en el comercio mundial, que fue afrontada en el Perú, con diferentes medidas entre ellas, dejar en suspenso la ley orgánica de 1874.

En 1920 se promulga otra constitución en donde se consignan nuevos principios presupuestales. Al tratar sobre el poder legislativo, dispuso que no pudiera clausurarse el Congreso Ordinario sino vencido su plazo máximo de 120 días en caso de no haber sancionado el presupuesto. Entre sus atribuciones se encontraban la de sancionar el presupuesto y aprobar o desaprobado la cuenta de gastos

En pleno gobierno de Leguía, en 1922, por obra del ministro Abraham Rodríguez, se dictó la ley N° 4598 ley orgánica del presupuesto que estuvo vigente hasta 1962

En el Perú enfrentamos la crisis restringiendo el gasto público y aumentando los impuestos. Eran recetas conocidas frente a fenómeno desconocido. La teoría de Keynes de aumentar el gasto público para salvar la situación, fue aplicada tímidamente en EE.UU. al comienzo por Roosevelt, ya que Hoover no atino una solución adecuada, y

poco a poco logro que su país saliera adelante. En nuestro país no será hasta Benavides (1933.1939) que nuestra economía mostrara signos de franca recuperación.

Durante el gobierno del arquitecto Fernando Belaunde Terry (1963-1968) siendo ministro de Hacienda y Comercio Salazar Villanueva. Se promulga la Ley N° 14816 Ley orgánica del presupuesto funcional. Esta ley tuvo muchos aciertos, entre ellos el de introducir el sistema de los presupuestos por programas. Lamentablemente esto fue ocupado por una disposición dentro de la misma ley; el artículo 36. Dicho artículo regula las iniciativas parlamentarias, que disponían de no menos del 1% de los ingresos presupuestados, consignados en el pliego hacienda y comercio, Subpliego "iniciativas parlamentarias".

En 1968 el general Juan Velasco Alvarado (1968.1975) encabeza un golpe de estado, que llevaría a la fuerza armada a conducir el país durante los próximos 12 años. El gobierno revolucionario de la fuerza armada, como se denominó, gobierna sin congreso, lo hace por decreto ley y decreto supremo. En 1975 se inicia la segunda fase del gobierno militar, con el golpe de estado del general Morales Bermúdez (1975-1980).

Segundo gobierno constitución de Fernando Belaunde Terry (1980-1985). La crisis económica dejada por el gobierno militar se agudiza. Esta vez el gobierno cuenta con mayoría de las camas, pero solo intenta algunas reformas parciales al modelo dejado por los militares.

El gobierno de Belaunde termina con una crisis económica nunca antes vista, hasta entonces. Los precios suben a un ritmo superior al 200 anual, con cambio de signo monetario y con escándalos de corrupción. Sin embargo, sucede una transición democrática entregando el poder a otro gobierno elegido por el pueblo, en limpias e indiscutidas elecciones.

En el periodo del candidato Alan García Pérez, el problema que sobre sale es el de la inflación que llego a 2.500.000% acabando su último mes de gobierno con 50% de índice inflacionario.

En este periodo en presupuesto era una ilusión, esto llego a ser tan grave que se pensó en la tesis del presupuesto cero, o sin considerar la inflación.

A decir verdad el presupuesto ni siquiera era aprobado y ya estaba siendo desfinanciado, en donde el déficit era inmanejable y el desorden fiscal mayúsculo.

En la década del noventa la economía peruana tuvo un crecimiento constante por la política económica que Fujimori aplicó era la política de privatizaciones y liberalizaciones de las empresas peruanas (particularmente las compañías financieras e industriales y los yacimientos petrolíferos), y ajuste financiero de acuerdo a los criterios del Fondo Monetario Internacional con el fin de detener la imparable deuda externa. Fujimori abrió las puertas a capitales extranjeros que invirtieron en el Perú.

Gobierno de Alejandro Toledo (2001-2006) Su gobierno se caracterizó por continuar con el proceso iniciado por Alberto Fujimori; por el inicio del despunte macroeconómico del país, fomentando la inversión extranjera y la firma de tratados de libre comercio; y por la implementación de varios proyectos de inversión en infraestructura y desarrollo humano, la inflación que fue controlada durante la década de los noventa ha tenido una evolución decreciente respecto al año 2000, en el año 2001 la tasa de inflación fue negativa en 0,13%, volviéndose a incrementar a 1,5% y 2,5% en el 2002 y 2003 respectivamente. En el año 2004 la inflación ascendió a 3,5%, tasa mayor a la registrada en el año 2003 (de 1%), para volver a descender a 1,5% en el 2005, reflejando una reducción significativa con relación al año anterior. El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en 2006 fue de casi el 8% y para los dos años siguientes, la cifra varió cerca al 9%; por efectos de la crisis mundial, en el 2009 se creció en 1,12% y el 2010 la variación fue positiva en 8,78%. En suma, un quinquenio

que vio crecer el PBI en 7,2%, a pesar de sus proyecciones iniciales de 5,3%. Sin duda, la minería y los precios internacionales de los metales son importantes responsables de estas cifras. Con ello se han generado Reservas internacionales netas por US\$47.059 millones a fines de junio, según el Banco Central de Reserva (BCR). Gracias a un adecuado manejo de la economía, el Perú pudo superar sin mayores sobresaltos la recesión mundial que golpeó a los principales compradores, los Estados Unidos, la China, entre otros.

2.3.3. El presupuesto de la Municipalidad Provincial de Lambayeque

Respecto al presupuesto de la Municipalidad durante el año 2011 se ha previsto desarrollar actividades y acciones de carácter permanente y propios de la Institución y que se orientara a atender los servicios públicos locales como el servido de limpieza pública, el mantenimiento y conservación de parques y jardines, el Programa del Vaso Leche, DEMUNA, Difusión Cultural, Promoción del Turismo, Comercialización, Serenazgo, Planeamiento Urbano, así como continuar con la implementación de nuevas unidades orgánicas como consecuencia de la aprobación de la nueva Estructura orgánica.

Tabla 1:
Gasto corriente presupuestado, por partida genérica de gasto, 2011
Municipalidad Provincial de Lambayeque

GENERICA DE GASTO	2011
2 1 Personal y Obligaciones Sociales	9,075,763.00
2 2 Pensiones y Prestaciones Sociales	1,011,654.00
2 3 Bienes y Servicios	2,784,061.00
2 5 Otros Gastos	462,837.00
2 6 Adquisición De Activos No Financieros	5,992,136.00
Total general	19,326,451.00

Fuente: Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) Municipalidad Provincial de Lambayeque – Sub Gerencia de Presupuesto

Este gasto se financiará mediante los siguientes rubros:

Tabla 2:
Municipalidad Provincial de Lambayeque: Rubros de Financiamiento del Gasto Corriente, 2011

Rubros	2011
00 Recursos Ordinarios	567,927.00
07 Foncomun	15,752,239.00
08 Otros Imp. Municipales	1,244,100.00
09 Recursos Directamente Recaudados	1,755,900.00
18 Canon	6,285.00
Total general	19,326,451.00

Fuente: Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) Municipalidad Provincial de Lambayeque – Sub Gerencia de Presupuesto

Para el rubro de inversiones para la atención de los diferentes Proyectos de inversión aprobados y que están orientados a los diferentes sectores socioeconómicos, así como propender al crecimiento de la infraestructura económica, productiva y de servicios, se ha programado efectuar gastos de capital en los siguientes conceptos:

Tabla 3:
Municipalidad Provincial de Lambayeque: Gasto de inversión presupuestado, por partida genérica de gasto, 2011

GENERICA DE GASTO	2011
2 6 Adquisición de activos no financieros	5,992,136.00
Total general	5,992,136.00

Fuente: Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) Municipalidad Provincial de Lambayeque – Sub Gerencia de Presupuesto

Los cuáles serán financiados de la siguiente manera:

Tabla 4:
Municipalidad Provincial de Lambayeque: Rubros de Financiamiento del Gasto de Inversión, 2011

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	2011
07 Fondo de Compensación Municipal	5,985,851.00
18 Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones	6,285.00
Total	5,992,136.00

Fuente: Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) Municipalidad Provincial de Lambayeque – Sub Gerencia de Presupuesto

2.3.4. Ley Orgánica de Municipalidades y su relación con el presupuesto¹

La Ley Orgánica de Municipalidades¹ en su Artículo N° 9 inciso 16) indica que son atribuciones del Concejo Municipal: Aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones dentro de los plazos señalados por ley, bajo responsabilidad. Asimismo el Artículo N° 20, inciso 9) señala que son atribuciones del alcalde: Someter a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado; de igual forma debe aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la presente ley.

Por otro lado el Artículo 53° determina que las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación.

Las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el artículo 197° de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos.

El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia.

Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo. Finalmente el Artículo N° 112 indica que los gobiernos

¹ Ley 27972: Ley Orgánica de Municipalidades

locales promueven la participación vecinal en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo, presupuesto y gestión. Para tal fin deberá garantizarse el acceso de todos los vecinos a la información. Estos artículos han ayudado a confrontar su cumplimiento y reforzar las conclusiones a las que se están arribando.

2.4. Marco filosófico

2.4.1. Filosofía Tradicional del Presupuesto²

Una de las cuestiones de mayor resonancia, que dentro del marco de la disciplina presupuestaria se ha venido manifestando en las últimas décadas, es la referida a las insuficiencias y limitaciones que presenta la gestión bajo la concepción clásica de los presupuestos, intensamente denunciada desde la vertiente profesional, y pródigamente puesta de manifiesto desde el colectivo académico.

Aunque de forma tácita, este tema ha sido abordado por numerosos tratadistas desde la segunda mitad del siglo XX, cabe situar su periodo más álgido y de manera ya explícita, en las dos últimas décadas. Es precisamente en estos dos decenios, donde los efectos de dichas limitaciones sobre la práctica presupuestaria han derivado en dos posturas dogmáticas conexas entre sí una moderada y otra más innovadora, con un matiz claramente diferenciador: la orientación aplicada a la investigación.

Durante buena parte del periodo comprendido entre los años cincuenta y la década de los ochenta, una de las principales preocupaciones de la investigación al respecto residía en hallar las causas de los pobres rendimientos derivados de la política definida por la gestión presupuestaria, al mismo tiempo que se buscaban alternativas técnicas a los modelos presupuestarios que se venían utilizando.

En el mundo corporativo, la idea generalmente aceptada acerca del proceso presupuestario, reside en identificarlo como un medio de gestión a través del que poder

² Hansen y Van der Stede (2004)

adelantarse a los acontecimientos futuros, así como contar con un mecanismo de acción-reacción ante la emergencia de posibles hechos contingentes.

Se caracteriza por ser un procedimiento en el que se establecen planes de acción a largo, medio y corto plazo, que implica la consideración de riesgos y altas cuotas de incertidumbre. El proceso presupuestario tiende a reflejar de forma cuantitativa a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa mediante el establecimiento de programas adecuados que permitirán la alineación con las directrices de gestión de la empresa.

Incluye importantes funciones que, llevadas a cabo de forma correcta, facilitan la superación de barreras hacia el logro de los objetivos determinados por la dirección. Si bien dentro de estas funciones las que más han destacado han sido la planificación y el control, acciones relativas a coordinar, participar/delegar, motivar e informar han dado paso a un conjunto de atribuciones que, con el paso del tiempo, se han equiparado en grado de importancia a aquellas.

La filosofía del proceso presupuestario corporativo, por tanto, se configura básicamente a partir de dos bloques estructurales. El aspecto técnico del procedimiento, que alberga la metodología seguida en su elaboración y que se identifica con el cómo organizar la gestión presupuestaria, y la importancia que dicho proceso tiene para la gestión de la empresa, en donde queda patente por qué realizar una gestión presupuestaria y los beneficios que de la misma se derivan.

En un intento de concretar las razones efectivas por las que las empresas se valen del proceso presupuestario como medio de gestión, se desarrolló un análisis exploratorio, basado en la observación de la literatura y en la obtención de datos, vía encuestas a directivos responsables de la elaboración de presupuestos en sus unidades de negocio, en el que estudian la correlación de las diferentes dimensiones funcionales que la sistemática presupuestaria ejerce en las empresas.

La observación de la literatura les condujo a expresar que los principales motivos por los que las empresas profesan un procedimiento presupuestario atendían a razones de: planificación, comunicación de metas, coordinación e intercambio de información y motivación, y evaluación del rendimiento.

Posteriormente, a fin de certificar si la tipificación de utilidades a las que llegaron a partir de la literatura examinada era coherente, sometieron a juicio crítico su deliberación solicitando mediante encuestas a especialistas en el área de la gestión presupuestaria exhortaciones y sugerencias al respecto. Entre lo más destacado, los expertos consultados expusieron que:

i. El concepto de planificación resulta demasiado genérico, por lo que parecería más conveniente delimitar entre planificación estratégica y operativa

ii. Las nociones de coordinación e intercambio de información presentan un fuerte halo de ambigüedad, dado que, en lo que atañe a la coordinación, por lo general, exhibe una estrecha relación con la planificación y, en lo que concierne al intercambio de información, suele ser un aspecto característico de los sistemas de comunicación de la empresa.

Las observaciones registradas, dieron lugar a que Hansen y Van der Stede revisaran la categorización de motivos inicialmente planteada, ultimando que las principales razones de las empresas para diseñar y ejecutar un sistema presupuestario se podrían sintetizar en: planificación de la explotación, evaluación del rendimiento, declaración de objetivos y configuración de la estrategia.

Con los datos obtenidos del sondeo elaborado y de la recopilación de las variables más estudiadas en materia presupuestaria desde la literatura examinada, finalmente realizaron un estudio de correlación estadístico con el objeto de discernir la influencia que dichas variables ejercían en los motivos funcionales finalmente tipificados. Los resultados obtenidos propugnan que las cuatro características

funcionales del proceso presupuestario se encuentran positivamente relacionadas con las diferentes variables seleccionadas, dando esto lugar a influencias tanto en la ejecución, como en la efectividad del mismo.

Lo expuesto sustenta la presunción generalizada respecto a la influencia que ejerce el proceso presupuestario en los sistemas de gestión de las empresas, por lo que su importancia va mucho más allá de los aspectos meramente financieros. Prueba de ello ha sido la intensa dedicación científica que, desde la segunda mitad del siglo XX, se le ha venido confiriendo a contenidos vinculados al proceso presupuestario, tales como aptitudes de coordinación, motivación, información, evaluación, etc., ampliamente desarrollados desde los enfoques doctrinales de la psicología, la sociología y la economía³.

Según Oliver Greiner (2003), la teoría pone de manifiesto que el control presupuestario juega un papel sustancial a la hora de confeccionar y llevar a cabo la estrategia de una empresa. Esta afirmación la sustenta con una serie de argumentos científicos de diferentes autores, que resumimos del siguiente modo:

³ Edilberto J. Rodríguez Rivero (2010)

Tabla 5:
Características funcionales del proceso presupuestario

ACCION	ARGUMENTO	AUTORES
Función de reparto	Es de crucial importancia para el éxito de las estrategias diseñadas, que los recursos se asignen según las prioridades estratégicas	Welge y Al Laham (1999); Kaplan y Norton (2000)
	Aplicar y ejecutar la estrategia obliga a los directivos a reconsiderar como reparten los recursos de la empresa. Reformular el presupuesto para que refuerce la estrategia es una parte fundamental del proceso de ejecución, dado que cada unidad organizativa necesita recursos para llevar a cabo su parte del plan estratégico.	Thompson y Strickland (2001, p. 380)
Función de Pronostico	El control presupuestario favorece el pronóstico de resultados futuros de la empresa, ayudando así, a estimar los efectos de la realización intencionada de la estrategia.	Cordfield (1984)
Función de Coordinación y Comunicación	El control presupuestario contribuye al reparto de los Recursos correspondiente a las exigencias estratégicas tanto a través de la interacción directa entre unidades presupuestarias al crear el presupuesto, como de manera indirecta a través de las rondas de consolidación de las propuestas de presupuesto.	Asch (1992)
Función de control	Sin un control de los presupuestos, la ejecución errónea de estrategias con efectos monetarios perniciosos, puede ser imperceptible o descubierta demasiado tarde	Simons (1995)
Función de descentralización	Las estrategias no se pueden elaborar íntegramente en la unidad central. El control presupuestario puede conceder un margen monetario específico a las diferentes unidades de la organización, a partir del que concretar la estrategia diseñada para cada una de estas	Bea (1997)
Función de dimensión y obligatoriedad	A través del control presupuestario, se puede disponer de información acerca de que recursos monetarios, según su rendimiento, resultan consistentes con la estrategia diseñada	Griner (2003)
Función de orientación	Mediante el control presupuestario, las empresas no pierden de vista el beneficio financiero como objetivo central	Griner (2003)
Función de valoración de rendimiento y de motivación	Los presupuestos consiguen motivar a los miembros de la organización a actuar conforme a la estrategia definida por la dirección	Van der Stede (2001)
Función de información interna	La información sobre donde se destinan los recursos monetarios, reflejada en los presupuestos, se entiende como un elemento clave para el compromiso de la dirección con la estrategia	Huber (19985) Shapiro (1999); Welge y Al-Laham (1999)

Fuente: Greiner (2003)

Sin embargo, parece estar ampliamente generalizado por parte de aquellas empresas que aplican una sistemática presupuestaria clásica, conceder mayor importancia y prioridad al cumplimiento financiero a corto plazo, que a la búsqueda de rendimiento estratégico a largo plazo.

Esta falta de conexión entre la operatividad y la estrategia, tiene como consecuencia un desequilibrio de prioridades en la consecución de los objetivos fijados, prevaleciendo los objetivos a corto plazo sobre aquellos fijados a largo plazo. Los presupuestos han de sustituir los objetivos presupuestarios convencionales por otros que tengan que ver con la competitividad y con revisiones constantes de las estrategias que se apliquen⁴.

Además, esta desconexión también se debe en parte, a que en la práctica, son departamentos diferentes los que se ocupan de la planificación estratégica y gestión presupuestaria de carácter operativo, por lo que suele existir una actuación instrumental diferente para ambas

2.4.2. Hacia un nuevo marco presupuestario Empresarial

El elevado número de limitaciones e insuficiencias que se le ha venido atribuyendo al proceso presupuestario convencional, así como los pobres resultados alcanzados en muchos casos por la práctica dentro del marco de la gestión moderna, ha suscitado un debate científico y profesional que se ha traducido en la manifestación de nuevos planteamientos teóricos y posiciones científicas diferenciadas.

Según Hansen y Torok (2004), muchas de las dificultades y restricciones a las que se enfrenta el modelo presupuestario clásico, podrían ser superadas mediante la práctica de una metodología presupuestaria holística e integradora. En este sentido, la aplicación de innovadoras propuestas técnicas, derivadas de una mentalidad científica

⁴ Emma Castelló Taliani (2000)

menos ortodoxa que la que durante años ha imperado sobre la disciplina presupuestaria, ha facilitado la superación de algunas de las restricciones analizadas, y por ende, mejorado la gestión. Así se puso de manifiesto en la mesa redonda celebrada en Londres el 24 de marzo de 2004 y moderada por expertos del ICAEW (Instituto de Contadores Colegiados de Inglaterra y Gales), donde bajo el título *Debating the traditional role of budgeting in organizations*, se declaró casi por unanimidad que en los últimos veinte años tanto los presupuestos como los modelos de dirección, han experimentado cambios verdaderamente significativos que han influido positivamente en la gestión.

Entre las innovaciones que con mayor fuerza han repercutido en la superación de alguna de las limitaciones enunciadas, destacan, la aplicación de nuevas tecnologías de procesamiento de datos e información, el desarrollo de ciertas técnicas presupuestarias perfeccionadas, el uso de técnicas modernas de previsión, la utilización de indicadores de rendimiento no financieros y el fomento de una cultura organizacional justa y equitativa. Asimismo, el cambio hacia una estructura organizativa asentada en centros de responsabilidad y en una gestión de recursos humanos armónica y ecuánime, así como la aplicación de presupuestos progresivos y revisados en lugar de únicos y estancados, igualmente ha ayudado a superar algunos de los grandes obstáculos a los que la gestión presupuestaria se ha enfrentado durante años⁵.

Estos cambios han corregido e incluso eliminado algunas de las barreras habidas durante décadas, como la confección de los presupuestos en base a datos históricos, la no disposición de información financiera conforme a la realidad emergente, la escasa capacidad de reajuste o actualización de los presupuestos, la insuficiente o nula aproximación de la operatividad a la estrategia, la valoración del

⁵ Castelló, 2000

rendimiento fundamentada sólo en datos financieros, y el excesivo énfasis en el control.

No obstante, para parte de la comunidad científica, las mejoras desarrolladas sobre la base del procedimiento presupuestario tradicional no son más que parches efímeros que han solucionado parcialmente algunas de las limitaciones imputadas a éste, así como medidas insuficientes para salvar otras.

Según Jemery Hope y Robin Fraser (2004), la respuesta de muchas empresas al cambio en el entorno competitivo que se ha generado de los últimos veinte o treinta años, mediante la introducción de procedimientos presupuestarios más coherentes y racionales, ha generado mejores resultados que los que se venían obteniendo, al mismo tiempo que eliminaban parcialmente algunas de las restricciones conocidas.

Exponen dos ejemplos que reflejan la evidencia de lo señalado. El primero describe que la realización de presupuestos progresivos y revisados ofrece cifras más actuales que las obtenidas desde la ejecución de presupuestos estancados y únicos, pero que por otra parte han supuesto un incremento de la carga de trabajo para el personal implicado, a la vez que ha conllevado un aumento de costes. El segundo ejemplo puntualiza que la implantación de modelos de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral, ha intentado corregir la deficiencia de las organizaciones cuyo ejercicio del control se focalizaba en los presupuestos, y en las que la estrategia figuraba en un segundo plano. Sin embargo, la capacidad de esta medida se ha visto limitada por el hecho de que los presupuestos continúan centrándose en gestionar el próximo ejercicio, en lugar de apoyar la estrategia a medio plazo. Asimismo, añaden que el Cuadro de Mando Integral sigue usando predominantemente indicadores de tipo financiero, más estrechamente relacionados con lo que ocurre que con las causas del por qué las cosas pasan.

En esencia, pocas de las medidas adoptadas en los últimos años para mejorar el proceso presupuestario, han alcanzado sus pretensiones. Tan sólo han servido para introducir ciertas mejoras marginales en un sistema, a criterio de los mismos, obsoleto⁶.

Otra muestra de insuficiencia de las medidas adoptadas para perfeccionar el proceso presupuestario clásico, es la que señalan Markus Brenner y Jorg Leyk (2007) al expresar que adoptar medidas de previsión es un aspecto positivo para la correcta gestión presupuestaria, pero que si ésta se realiza tan sólo una vez al año, cualquier modificación que se produzca en las condiciones marco a lo largo del ejercicio, derivará en desviaciones sobre los objetivos especificados.

Se observan, por tanto, dos incuestionables posturas científicas visiblemente diferenciadas respecto de la práctica presupuestaria. Aunque las dos parten del mismo propósito -Reevaluar/Reinventar/Renovar el proceso presupuestario tradicional-, la manera de llevarlo a cabo y el trasfondo conceptual de ambas, difieren radicalmente. Por una parte, se encuentran los adeptos a seguir mejorando el procedimiento presupuestario mediante la corrección y adición de nuevas técnicas presupuestarias y modernos procedimientos de gestión. Y por otra, aquella facción partidaria de erradicar y abandonar por completo la práctica presupuestaria convencional y sustituirla por modelos adaptativos y descentralizados de gestión, asentados en innovadores principios de dirección.

2.5. Fundamentos teóricos del presupuesto

2.5.1. Teoría del Proceso Presupuestario

Por: MSC Nelson Valenzuela.

⁶ Hope y Fraser (2004)

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII.

Sabido es que la gestión de las empresas se desarrolla en un medio altamente complejo. De acuerdo a esto, será vital para toda empresa que espere lograr el éxito, una adecuada planificación de las actividades futuras, un eficaz control de las mismas y una perfecta coordinación entre ellas.

Estas labores, pueden ser realizadas eficientemente a través de los presupuestos, los cuales cuantifican los planes cualitativos (políticas, estrategias, etc.) permitiendo así contar con una guía de acción de fácil interpretación para quienes deban cumplirlos.

Debemos destacar el hecho de que el presupuesto debe cubrir todos los sectores de una empresa, de modo de que la información que se maneje represente una guía de acción para todas las personas que allí laboran.

El buen uso de los presupuestos, como una herramienta esencial, dependerá eso si del esfuerzo que se ponga en su elaboración e implementación.

La planificación es una de las funciones más fundamentales e importantes de todas las que se desarrollan al interior de una empresa, puesto que implica el diseño de un estado futuro deseado y las maneras eficientes de lograrlo. Esto implica definir qué deben hacer, determinar cómo lo deben hacer, adoptar las medidas para que lo hagan y verificar la efectividad de sus esfuerzos.

Esta planificación expresada cualitativamente, debe traducirse a términos numéricos mediante una cuantificación o valorización en términos que dicen relación con aspectos financieros, de gastos o ingresos dentro de márgenes de tiempo delimitados, es decir se debe determinar si los objetivos y metas son realizables o convenientes desde un punto de vista económico y financiero. La cuantificación

misma, se manifiesta a través de presupuestos, los que en términos contables y monetarios valorarán lo programado y podrán prever los resultados de las operaciones que se realizarán durante el período planificado. Posteriormente dichos resultados se confrontarán con las cifras reales obtenidas por la empresa durante el período cubierto por la planificación presupuestaria. Esto permitirá a la administración contar con una herramienta que evaluará la efectividad de la planificación y la eficiencia de la gestión empresarial durante el período presupuestado. Producto de lo anterior se mejorará el planeamiento y con ello el proceso administrativo, puesto que podrán corregirse los errores y apoyarse los aciertos mediante este sistema de retroalimentación de la empresa.

El tomar la decisión de implantar un sistema de presupuestos, emana del hecho de querer dotar a la empresa de una herramienta tal, que permita darle una mejor gestión a la misma, es decir, una mayor facilidad para alcanzar los objetivos y metas a través de una planificación, un control y una coordinación de todas las actividades que se llevarán a cabo durante el período específico. Así, se obtienen algunos beneficios, en favor de la empresa y de los individuos, que en ella laboran

Otros beneficios específicos, que resultan de la utilización de los presupuestos en el proceso de la planificación, son la programación de los flujos de efectivo, la programación de recursos humanos, materiales y de información, la incorporación de adelantos tecnológicos, el establecimiento de programas de desarrollo de productos, etc. También debemos mencionar, que la adopción de los presupuestos representa un elemento integrador del personal, puesto que todos trabajan para un mismo fin mediante la acción coordinada de sus esfuerzos y sabiendo que aportan "un granito de arena" a la consecución de los objetivos y metas, de la empresa por lo cual podrán ser recompensados adecuadamente.

Por otra parte el control es una función básica de la administración que se fundamenta en la existencia de la planificación. Es decir, si existe un plan éste necesita ser controlado a fin de que opere de acuerdo a lo estimado.

Diremos entonces, que el control es la función que permite verificar el correcto cumplimiento de los planes en el logro de los objetivos de una empresa, y si son detectadas desviaciones o errores, tomar las medidas adecuadas para evitar su repetición.

El control por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

- 1.- Establecer una norma o base de control
- 2.- Medir y juzgar lo realizado
- 3.- Evaluar los resultados de acuerdo a lo planeado
- 4.- Analizar y corregir desviaciones

Cuando se elabora un sistema presupuestario, se debe lograr un compromiso total del personal, que se dé a todo nivel en el proceso de planificación. Sin embargo, se deben tener en cuenta ciertas comprobaciones y restricciones, por lo que ningún plan estimado ni objetivo sugerido por los subordinados debe ser aceptado a ciegas, sin un análisis y evaluación cuidadosa. Son los altos ejecutivos los que deben tomar decisiones finales, tomando en cuenta eso sí la opinión de sus subalternos.

El aporte de esta teoría a la investigación es de suma importancia porque precisa las acciones básicas que se debe tener en cuenta en la elaboración del presupuesto; esta teoría considera que el presupuesto solo servirá como herramienta esencial si ponemos el esfuerzo necesario para su elaboración e implementación. Además precisa que es necesario que exista una estrecha relación entre la planificación y presupuesto e incide en el control para detectar desviaciones y tomar las medidas adecuadas para evitar su repetición.

2.5.2. Teoría de las Finanzas Públicas

Por: Keynes

Para el Keynesianismo la participación del Estado en el sistema económico es deseable y los impuestos juegan un papel crucial en las políticas de reactivación económica y de distribución equitativa del ingreso.

Como consecuencia del extraordinario desarrollo del capitalismo, las relaciones económicas experimentaron grandes modificaciones antes de la segunda década del siglo pasado. La libre competencia se vio reemplazada por los nacientes monopolios industriales.

Se empezó a tomar conciencia de que los mecanismos naturales en que se apoyaba el liberalismo económico eran insuficientes e inadecuados para solucionar los graves desequilibrios sociales y económicos que empezaron a gestarse a partir de la concentración de grandes capitales en unas cuantas manos.

Fue así como el Estado intervino no sólo para evitar los abusos de los acaparadores de riqueza y de la industria, sino también para hacer frente a las nuevas exigencias económicas y sociales. La intervención estatal trató de evitar los graves desequilibrios económicos y de mitigar la inquietud social que se estimulaba constantemente por el triunfo del comunismo en Rusia.

La primera guerra mundial influyó en las nuevas relaciones económicas internacionales y en la doctrina de las finanzas públicas. Algunos países se vieron en la necesidad de cubrir gastos de guerra urgentes, lo que propició el aumento progresivo en la imposición de las rentas y herencias, siendo estas cargas tributarias un nuevo elemento regulador de las economías internas.

Se elevaron algunos tributos con finalidades extra fiscales; se aumentaron en forma extraordinaria diversas erogaciones públicas destinadas a cubrir gastos de tipo social, tales como pensiones por invalidez, subsidios familiares, ayudas a los

desempleados, etc. Desde entonces se acrecentó y generalizó el desequilibrio presupuestario, justificando el déficit presupuestario como una necesidad real que propiciara el desarrollo económico y social de manera más justa.

Ante este nuevo planteamiento ideológico, las finanzas públicas adquirieron mayor predominio, ya que el uso racional de los recursos se convertía en un instrumento clave de cambio económico y social. Bajo esta perspectiva, el Estado no podía limitarse a implementar una política de ingresos mínimos para cubrir sus necesidades indispensables, ni a canalizar recursos para mantener solamente una situación de orden y supervisión.

La extraordinaria expansión de la actividad estatal repartió a manos llenas un porcentaje tan elevado del producto social bruto que la neutralidad del Estado ante la política económica se hizo absolutamente imposible. El reconocimiento de que la actividad del Estado no podría ser neutra en relación a la política económica, originó el fortalecimiento de la Hacienda Pública y la práctica del Estado de controlar cada vez más algunos rubros de la economía nacional.

Este paso sustancial de un sistema de participación a un sistema de control alteró definitivamente el rumbo de la Hacienda Pública y modificó esencialmente los fines del Estado. Las responsabilidades de la autoridad estatal cambiaron cuando asumió la dirección de la política económica y financiera. La transición de un liberalismo financiero a un Estado intervencionista hizo variar la estructura gubernamental, económica y social.

La ciencia económica experimentó, a partir de 1930, una etapa de enorme expansión en el plano de la teoría, pero también en el de la aplicación de sus conclusiones a la política económica concreta de numerosos gobiernos, en los países centrales.

Esta etapa llegó a su cumbre con la revolución que la obra de John Maynard Keynes²⁴ (1883-1946) supuso para la economía. Para Keynes, un economista de indudable estirpe ricardiana, la economía clásica limitaba su ámbito al de los fenómenos de la microeconomía; para completar la visión científica del proceso económico había que descubrir "la otra cara de la Luna", es decir, analizar los grandes procesos económicos de alcance mundial, la 24 Keynes, John Maynard, Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero, FCE, México, 1943.

La teoría Keynesiana es una doctrina, una política y un régimen económico que se opone al liberalismo pleno. Como doctrina pone en duda lo automático de la regulación natural y los beneficios del Laissez Faire. También difiere del socialismo aun cuando éste sea esencialmente planificador. El Estado para Keynes es un ente que asume la responsabilidad de la vida económico-política y en la práctica ejerce un poder de decisión para dirigir la actividad económica de un país; practica una política dirigista.

Pueden ser múltiples los objetivos de esta política, variando según su naturaleza, su extensión y su persistencia: el Estado puede tratar de prevenir o determinar una depresión económica, de preparar y mantener una guerra; de ajustar las estructuras económicas para el paso de una economía de guerra a una economía de paz; de la restauración y mantenimiento del pleno empleo, del progreso social y de la mejoría del bienestar, etc.

Keynes en su obra clásica Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero, analiza todas estas posibles injerencias estatales. El dirigismo puede o no desembocar en una política de planificación, dependiendo de la extensión y de los medios que el Estado pone en acción. Estos medios pueden ser directos o indirectos, consistiendo los primeros en la fijación de los precios y los salarios, en racionar el consumo y en subvencionar e incluso nacionalizar la producción.

Los medios indirectos son los que tienen influencia en la producción, consiguiendo con ello la formación de ingresos reales; incluyen además la fijación de políticas para redistribuir una parte de las rentas monetarias, por medio de una acción concertada sobre el crédito, sobre la inversión y sobre el ahorro.

Keynes consideraba que la inestabilidad de la demanda agregada era el origen de problemas de diferentes tipos y concibió la política fiscal como el instrumento universal capaz de resolver dichos problemas.

La inflación sería así la consecuencia de un exceso de demanda que podría ser resuelto detrayendo mediante impuestos parte de las rentas familiares. Pero la preocupación principal en los años treinta no era la inflación sino la deflación y el desempleo. Fue aquí donde Keynes puso el acento, recomendando el aumento de los gastos públicos, aunque fuese en trabajos inútiles.

Para iniciar el plan de Keynes era necesario contar con mayores recursos públicos, por lo que explicó que existen tres formas de financiar el aumento de los gastos públicos:

1. Mediante impuestos. Ciertamente aunque los impuestos cubran totalmente el aumento de los gastos, se seguirá percibiendo un cierto efecto expansivo como consecuencia de la contracción del ahorro agregado, pero ese efecto resultaría insuficiente y aparecerían fuertes distorsiones en las pautas de consumo y en la propensión marginal a consumir.

El mejor efecto expansivo se consigue mediante el déficit fiscal, es decir, aumentando la diferencia entre los gastos y los ingresos públicos. En ese sentido también resultaría expansiva una reducción de los impuestos.

2. Mediante la emisión de dinero. Es facultativo del Estado imprimir billetes en cualquier cantidad y de cualquier valor. La consecuencia de este método es que la emisión incontrolada de dinero puede provocar inflación por lo

que actualmente se limita legalmente la capacidad de los gobiernos de emitir dinero, dejando esa función en manos de los bancos centrales.

3. Mediante la emisión de deuda pública. Según Keynes, sería incorrecto pensar que la financiación de los gastos mediante deuda pública implica beneficiar a la generación presente con cargo a la generación futura que deberá amortizar la deuda. De hecho siempre es posible amortizar deuda con nuevas emisiones, como efectivamente suele hacerse.

La transferencia de renta se realiza al pagar los intereses, de los contribuyentes a los poseedores de títulos, y se produce por tanto, dentro de la misma generación de renta. El efecto será simplemente redistributivo, mientras que la carga de la deuda en proporción a los gastos del Estado se mantenga dentro de ciertos límites.

La financiación del déficit público mediante deuda pública tiene otra consecuencia indeseable: el crowding out o efecto desplazamiento.

La colocación de los títulos de deuda pública en los mercados financieros hace aumentar la demanda sobre los fondos disponibles. Al competir con la empresa privada para conseguir medios de financiarse, el Estado provoca la subida de los tipos de interés y por tanto la disminución de la inversión privada.

Todo ello supone en la práctica desplazar o sustituir la iniciativa privada por la iniciativa pública. El mantenimiento de políticas fiscales expansivas en los países occidentales por largos períodos desde la Segunda Guerra Mundial hizo crecer el peso relativo de la intervención económica del Estado en comparación con el de la iniciativa privada hasta un punto en el que algunos autores consideraban que se estaba poniendo en cuestión el modelo económico.

El final definitivo a la consideración del modelo keynesiano y la política fiscal como panacea de todos los males económicos se produjo en la década de los setenta al aparecer simultáneamente fuertes tasas de paro e inflación. Esa situación resultaba

inexplicable desde los sencillos esquemas keynesianos y no podía ser resuelta exclusivamente mediante medidas fiscales.

Esta teoría aportó a la investigación varios enfoques de la problemática económica del estado; recomendando dentro de los aportes más significativos el uso racional de los recursos como instrumento clave de cambio económico y social. Además Keynes que es el representante máximo de esta teoría manifiesta que el estado es un ente que asume la responsabilidad de la vida económico-política del país.

2.5.3. Teoría de la Gestión Pública

Por: Manuel Arenilla Sáez

La incorporación de las técnicas y métodos de gestión de las organizaciones comerciales a la Administración pública genera ciertas reticencias ideológicas y también de carácter cultural. Es posible que el rechazo de los enfoques eficientistas en el ámbito público provengan de la frialdad con la que tratan los asuntos que tienen que ver con la satisfacción de una parte importante del bienestar de la sociedad. También es probable que el rechazo se deba a que las propuestas de reforma no alcanzan a las causas del mal funcionamiento de la democracia representativa y se detienen solo en los aspectos de gestión. Esto ha llevado a algunos autores a enfatizar en la finalidad última de la Administración, en su misión, utilizando la terminología de la calidad.

En las últimas décadas se ha producido una contestación al movimiento de la nueva gestión pública, en la línea que se ha visto en las críticas recogidas en las páginas anteriores, articulándose a través del enfoque del Nuevo Servicio Público. La contestación no aboga por volver a la Administración burocrática tradicional ni por abandonar la línea de la eficiencia que indudablemente es un logro de la nueva gestión pública. Lo que se plantea ahora, cada vez con más fuerza, es hacer hincapié sobre todo en los aspectos relacionados con la eficacia indirecta, es decir, los efectos no

buscados de la acción. De ahí ha surgido la necesidad de adjetivar la eficacia o la eficiencia, y sus diversas formas, con el calificativo de social. No se trata de algo añadido, sino que cualifica sobremanera al sustantivo hasta transformarlo en un nuevo concepto. Éste necesariamente trasciende el ámbito administrativo de la gestión pública, requiere un enlace con la finalidad de toda acción pública y se debe manifestar mediante la incorporación de nuevos referentes de actuación pública a la política y a la gestión pública. De esta manera, el ciudadano aparece como el eje central de la actuación pública, no en el sentido en el que, como hemos visto, señalan los movimientos de la calidad, sino como referente desde el que la actuación pública tiene sentido. Sin duda se trata de rehumanizar la función pública y la política, de volver a otorgar la ciudadanía al usuario de los servicios públicos y de recordar el significado de servicio y de servidor público.

Los hechos y el tiempo transcurridos desde los primeros ensayos basados en la nueva gestión pública hacen que sea un momento propicio para reconciliar de nuevo la libertad en la esfera privada, reforzada con los movimientos eficientistas y de calidad, con un debate público sobre los valores comunes en la esfera colectiva con el fin de fortalecer la democracia representativa, sus instituciones y que sus responsables e integrantes ganen prestigio y aceptación social. Este planteamiento hace que algunos autores señalen que esta búsqueda de una nueva teoría sobre la Administración lo que pretende realmente es construir una nueva teoría de la democracia liberal.

La elaboración de una nueva teoría sobre la Administración partiría de la necesidad de que sirva para fortalecer la democracia representativa y sus principios. Asumiría algunas de las aportaciones de los enfoques que se han ido sucediendo en las últimas décadas y debería construir un conjunto unificado de valores, temas y principios para expresar la realidad actual, para inspirar y asistir a los funcionarios

públicos y para ofrecer una respuesta satisfactoria a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Una nueva teoría de la Administración pública debe partir del concepto de bien común que ha de concretarse en una nueva alianza entre el poder público y los ciudadanos. Esta alianza debe fortalecer las ideas de ciudadano y de ciudadanía como referentes de la actuación pública y como una nueva manera de relacionarse el Estado con la sociedad, en la que el primero asume un liderazgo responsable y la segunda se involucra en la marcha del primero. Todas estas cuestiones remiten al tema central de la democracia, que hay que encontrarlo en el significado del poder político, en la naturaleza del ciudadano y su papel en la sociedad y en las instituciones políticas. Es la contraposición entre persona/ciudadano y ejercicio del poder la que da lugar a la evolución del concepto de democracia.

No tiene sentido abordar un nuevo enfoque de la Administración y tratar de elaborar una nueva teoría sobre la misma si se desliga de su naturaleza política y de su colaboración en el fortalecimiento de la democracia. Esto implica deslindar claramente lo que son medios y lo que son fines, lo que, por desgracia, se ha enmarañado en las últimas décadas. A partir de entender a la Administración como un elemento central del sistema político y de la democracia es posible redefinir cuestiones clásicas como la eficiencia, la eficacia, el bien común o interés general, el sometimiento de los ciudadanos a la autoridad pública, la relación entre políticos y ciudadanos, la adhesión de estos a las instituciones o la participación de los diversos intereses en los asuntos públicos, entre otras.

La cuestión central de una nueva teoría sobre la Administración pública no reside en la incorporación de nuevos instrumentos de gestión pública ni en buscar nuevos elementos que la conformen, ni siquiera en buscar nuevas combinaciones a los existentes. Las diversas corrientes que la han atravesado en el último siglo aportan

suficientes materiales para construir un nuevo edificio. Lo que se precisa es una nueva orientación en la dirección de que lo propio del servicio público es la democracia, esto es, la defensa de los derechos individuales y colectivos de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de las responsabilidades ciudadanas, el control del ejercicio del poder político y de sus instituciones y lograr una sociedad más cohesionada y justa.

Esta teoría aporta a la investigación el logro de la eficacia indirecta es decir los efectos no buscados de la acción, el ciudadano aparece como el eje central de la actuación pública y se busca el bien común.

2.5.4. Teoría de la Eficiencia y la Eficacia

Por: MSc. Juan Carlos Mayo Alegre

Dos de los términos más comúnmente empleados en todos los ámbitos de la ciencia son los de eficiencia (del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir) y eficacia (del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado). Ahora bien, ¿qué significan estas categorías? Bajo el marco de referencia organizacional, la literatura relevante muestra que distintos autores conceptualizan los términos de eficiencia y eficacia de múltiples maneras.

En la esfera de las ciencias sociales, frecuentemente se define eficacia como “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”.

Es habitual presentar la eficacia estrechamente vinculada a la eficiencia entendida como: “la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos; es el cociente de estos resultados y los insumos utilizados para la obtención de los mismos. La eficiencia expresa la relación básica con

“la forma en que se logran los objetivos, basándose en la relación inputs utilizados y los outputs obtenidos”

Dicho de otro modo, la eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; es la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se producen determinadas cantidades de "salidas" con el mínimo de "entradas".

Para la mayoría de los autores, la eficiencia se considera como uno de tantos aspectos de un concepto más amplio: eficacia organizacional, entendiéndolo así, la eficacia será eficiencia a largo plazo. Una revisión de la literatura sobre la distinción entre eficacia y eficiencia concluye que, aunque científicos de la administración, sociólogos, psicólogos y profesionales de otras disciplinas han dedicado a este tema una gran cantidad de reflexiones, investigaciones y análisis crítico, todavía no se han alcanzado resultados definitivos y persiste una condición de confusión intelectual.

Se han recogido algunas definiciones de eficiencia y eficacia y son lo suficientemente elocuentes acerca de la riqueza del concepto:

a) Eficiencia

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"

Según Samuelson y Nordhaus, eficiencia "significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos"

Para Gregory Mankiw, la eficiencia es la "propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos"

Simón Andrade, define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos"

Según el Diccionario de la Real Academia Española: Eficiencia (Del lat. *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado

b) Eficacia

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados"

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos"

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva"

Diccionario de la Real Academia Española: Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Esta teoría aporta a la investigación dos términos comúnmente empleados en todos los ámbitos de la ciencia y sobre la cual está enfocada la investigación cuyo propósito final es lograr la eficiencia (máximo de resultado con el mínimo de recursos) y eficacia (medida en que alcanzamos el objetivo) del gasto público en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

2.6. Fundamentos conceptuales del presupuesto

2.6.1. El Presupuesto

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados)⁷.

⁷ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Empre/Campos_G_C/contenido.htm

Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo sí bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta. Por lo general los directivos y gerentes se enfrentan a una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o está basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

Finalmente, se puede definir el Presupuesto como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Este concepto es importante porque resalta la íntima relación que debe existir entre planeación y presupuesto.

2.6.2. El Proceso Presupuestario en las Organizaciones

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos⁸.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa presupuestario será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso presupuestario, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y presupuestario los factores de motivación y de comportamiento. El proceso presupuestario, además de

⁸ BURBANO, J. (1996).

representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

- **Negociación de los presupuestos:** La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- **Coordinación de los presupuestos:** A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- **Aprobación de los presupuestos:** La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
- **Seguimiento y actualización de los presupuestos:** Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

Este concepto configura el proceso presupuestario desde dos factores básicos que tiene que ver con una estructura organización clara y la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; el cual será importante para estructurar las conclusiones de la investigación que se ha realizado

2.6.3. El Control Presupuestario

Es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

El proceso presupuestario y el control son por tanto procesos complementarios dado a que este proceso define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular⁹.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.

⁹ WELSCH, Glenn A

- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

Este concepto fue muy importante en la investigación realizada ya que señala que cuando se realiza el control presupuestario no solo basta con localizar una desviación si no que es necesaria la acción para corregirla. Además indica que todo lo que se programa es objeto de control y que toda desviación tiene un motivo y un responsable.

2.6.4. Elementos Principales del Presupuesto

El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar.

a) Integrador

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

b) Coordinador

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

c) Operaciones

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

d) Recursos

No es suficiente conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

- Presupuesto de efectivo.
- Presupuesto de adiciones de activos.

Los elementos principales del presupuesto dentro de los aspectos más importantes señala que debe abarcar todas las áreas y actividades de la empresa y debe prepararse conjuntamente y en armonía; además indica que debe ser lo más detallado posible considerando también la planeación financiera; estos conceptos básicos están ayudando a establecer las conclusiones y posteriormente las recomendaciones de la presente investigación.

2.6.5. Objetivos del Presupuesto

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Los objetivos del presupuesto son importantes para la investigación porque orienta las acciones que deben tomarse en todas las fases del proceso presupuestario.

2.6.6. Funciones del Presupuesto

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la organización. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

Las funciones del presupuesto aportan a la investigación conceptos básicos para entender el porqué del mismo o para que sirve; considerando dentro de las funciones más saltantes que sirve de soporte para la asignación de recursos; además que advierte de las desviaciones respecto a los pronósticos.

2.6.7. Importancia de los Presupuestos para la Gerencia

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una

red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

La importancia del presupuesto en la investigación permitió considerar aspectos relevantes como por ejemplo que ayuda a disminuir el riesgo en las operaciones de una organización y que mantiene las operaciones de la empresa en el límite razonable.

2.6.8. Ventajas que brindan los Presupuestos

- Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas y se relaciona con la investigación realizada y serán importantes para establecer conclusiones.

2.6.9. Limitaciones de los Presupuestos

En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo "apagando fuegos", en vez de conducir a la empresa como es debido. Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones. El proceso presupuestario puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto al proceso presupuestario.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

Estas limitaciones se han considerado también para las conclusiones de la investigación por lo mismo que el problema puede estar enmarcado en estos aspectos no menos importantes.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

La encuesta como instrumento de investigación utilizado en el presente trabajo se aplicó a los funcionarios de las diferentes Unidades orgánicas que están relacionados con la gestión del proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque de quienes se obtuvo los datos que conllevaron a determinar las cualidades del referido proceso, y que sirvieron como base para proponer los lineamientos presupuestales como solución al problema planteado. Estos resultados se muestran a continuación:

Tabla 6
Convocatoria a talleres para la Formulación del Presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	23
a veces	16	62
Nunca	4	15
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

La formulación del presupuesto es la fase mediante la cual los pliegos presupuestarios, definen la estructura funcional programática del Presupuesto, las metas presupuestarias y se consignan las cadenas de gasto.

Con respecto a este indicador el 23% manifestó que siempre se les convoca a talleres para la formulación del presupuesto, el 62% contestó que a veces se les convoca y el 15% dijo que nunca se les convoca.

De los resultados se determina que la Sub Gerencia de Presupuesto generalmente no convoca al personal responsable a talleres para la formulación del presupuesto.

Tabla 7
Trabajo en equipo para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	2	8
a veces	13	50
Nunca	11	42
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Las personas que forman los equipos de trabajo aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir en los resultados que obtengan esos equipos.

Con respecto a este indicador el 8% contestó que siempre se trabaja en equipo para la formulación del presupuesto, mientras que el 50% manifestó que a veces se trabaja en equipo y el 42% dijo que nunca se trabaja en equipo.

De estos resultados se infiere que los responsables de la gestión presupuestaria generalmente no trabajan en equipo para la formulación del presupuesto.

Tabla 8
Productividad de los talleres de trabajo para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	5	20
a veces	11	42
Nunca	10	38
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos alguien es productivo con una cantidad de recursos, en un periodo de tiempo, se obtiene el máximo de productos

Con respecto a este indicador el 20% contestó que los talleres de trabajo para la formulación del presupuesto siempre son productivos, mientras que el 42% manifestó que a veces son productivos y el 38% dijo que nunca son productivos.

De estos resultados se deduce que generalmente los talleres no son productivos para trabajar la formulación del presupuesto.

Tabla 9
Capacitación a los directivos con la normatividad presupuestal

ITEMS	N°	%
Siempre	10	38
a veces	9	35
Nunca	6	23
No respondieron	1	4
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal.

Con respecto a este indicador el 38% manifestó que siempre se capacita al personal directivo, mientras que el 35% contestó que a veces se capacita y el 23% dijo que nunca se capacita al personal directivo.

De estos resultados se deduce que mayormente no se capacita al personal directivo sobre la nueva normatividad presupuestal.

Tabla 10
Apoyo logístico y humano a la sub gerencia de presupuesto

ITEMS	N°	%
Siempre	15	58
A veces	9	34
No respondieron	2	8
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Llamamos apoyo a la protección o auxilio que un individuo, empresa u organización brinda a otro en determinada situación de necesidad.

Con respecto a este indicador el 58% contestó que siempre se brinda apoyo logístico y humano a la Sub Gerencia de presupuesto, mientras que el 34% dijo que a veces se le brinda y el 8% no respondió.

De estos resultados se deduce que la Sub Gerencia de Presupuesto no recibe un óptimo apoyo logístico y humano para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 11
Oportunidad en que las unidades orgánicas remiten información para la Formulación de presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	23
A veces	19	73
No respondieron	1	4
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Oportunidad en la información se refiere a que la misma es presentada en un momento adecuado y conveniente.

Con respecto a este indicador el 23% contestó que siempre se remite información oportuna, mientras que el 73% manifestó que a veces las unidades orgánicas cumplen con remitir información oportuna y el 4% no respondió.

De estos resultados se infiere que las unidades orgánicas generalmente no cumplen con remitir oportunamente la información para la formulación del presupuesto.

Tabla 12
Objetivos presupuestales en función a planes de desarrollo

ITEMS	Nº	%
Siempre	9	34
A veces	15	58
Nunca	1	4
No respondieron	1	4
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Un plan de desarrollo, es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región; intenta mejorar la calidad de vida de la gente y atiende las necesidades básicas insatisfechas.

Respecto a este indicador el 34% de los funcionarios contestaron que siempre los objetivos presupuestales están en función a planes de desarrollo, mientras que el 58% manifestó que a veces se determinan los objetivos presupuestales en funciones a los planes de desarrollo.

De los resultados obtenidos se puede afirmar que los objetivos presupuestales no siempre se determinan en función a los planes de desarrollo.

Tabla 13
Estimación razonable de ingresos y gastos a considerarse en el presupuesto

ITEMS	N°	%
Siempre	6	24
A veces	15	58
Nunca	4	14
No respondieron	1	4
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Estimar viene hacer una suposición cercana al valor real, normalmente por medio de algún cálculo o razonamiento. Con respecto a este indicador el 24% de los funcionarios contestaron que siempre se estima en forma razonable los ingresos y gastos presupuestales, mientras que el 58% manifestó que a veces se estiman razonablemente los ingresos y gastos a ser considerados en el presupuesto.

De los resultados que se muestran se puede afirmar que los ingresos y gastos a considerarse en el presupuesto, mayormente no son estimados en forma razonable.

Tabla 14
Escala de prioridades para la estimación de gastos

ITEMS	Nº	%
Siempre	8	30
A veces	15	58
Nunca	3	12
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

La Escala de Prioridades es el orden de prelación de los objetivos institucionales que se establece en función a los propósitos que persigue la entidad dado a que existen infinidad de objetivos y escasos medios para lograr todo a la vez.

Respecto a este indicador el 30% de los funcionarios contestaron que siempre los gastos se estiman en función a escala de prioridades mientras que un 58% manifestó que a veces se hace esta estimación.

De estos resultados se infiere que mayormente los gastos presupuestales no se estiman en función a escala de prioridades.

Tabla 15
Definición de la estructura funcional programática

ITEMS	Nº	%
Siempre	16	62
A veces	7	26
Nunca	3	12
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

La estructura funcional programática muestra las líneas de acción que la entidad desarrollará durante el año fiscal para lograr los Objetivos Institucionales propuestos.

Respecto a este indicador, el 62% de los funcionarios manifestaron que siempre se define una adecuada estructura funcional programática mientras que 26% dijo que a veces se define en forma adecuada la estructura funcional programática.

De los resultados que se muestran se observa que casi siempre la Sub Gerencia de Presupuesto define adecuadamente la estructura funcional programática para el año fiscal.

Tabla 16
Conocimiento de la normatividad presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	12	46
A veces	12	46
No respondieron	2	8
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

La normatividad presupuestal es un conjunto de criterios o fórmulas de carácter obligatorio, con las que se rige el proceso presupuestario. Con respecto a este indicador el 46% de los encuestados manifestó que siempre conoce la Normatividad Presupuestal, mientras otro 46% manifestó que a veces se conoce.

De estos resultados se determina que en gran medida los funcionarios de la Sub Gerencia de Presupuesto no conocen la normatividad presupuestal.

Tabla 17
Determinación técnica de los porcentajes del Foncomun

ITEMS	Nº	%
Siempre	9	34
A veces	13	50
Nunca	2	8
No respondieron	2	8
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Determinación técnica se refiere al análisis de los gastos en función a los objetivos institucionales para definir el nivel de erogaciones tanto para gasto corriente como para inversión.

Con respecto a este indicador el 34% manifestaron que siempre se determina técnicamente los porcentajes del FONCOMUN, mientras que el 50% dijo que a veces se determinan técnicamente.

De estos resultados se infiere que en gran medida no se hace una determinación técnica de los porcentajes de Foncomun para ser considerados como gasto corriente e inversión.

Tabla 18
Las obras programadas satisfacen necesidades básicas

ITEMS	N°	%
Siempre	9	35
A veces	16	62
Nunca	1	3
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Las necesidades básicas son aquellas carencias, propias de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas. Estas necesidades son salud, alimentación, protección, seguridad, vivienda, educación, etc.

Con respecto a este indicador el 35% contestó que siempre las obras programadas satisfacen necesidades básicas, mientras que el 62% manifestó que a veces las obras programadas satisfacen las necesidades básicas de la población.

De estos resultados se infiere que generalmente las obras programadas no satisfacen necesidades básicas de la población.

Tabla 19
Ejecución de ingresos y gastos tal como fueron previstos

ITEMS	N°	%
Siempre	8	31
A veces	15	58
Nunca	3	11
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

La Ejecución Presupuestaria de los Ingresos, es el registro de la información de los recursos recaudados. La Ejecución de los Egresos consiste en el registro de los Compromisos durante el Año fiscal.

Con respecto a este indicador el 31% de los funcionarios manifestaron que siempre los ingresos y gastos se ejecutan tal como fueron previstos, mientras que el 58% contestó que a veces se ejecutan como fueron previstos.

De estos resultados se infiere que generalmente los ingresos y gastos no se ejecutan tal como fueron previstos.

Tabla N° 20
Modificaciones presupuestarias permanentes

ITEMS	N°	%
Siempre	19	73
A veces	7	27
Nunca	0	0
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Las modificaciones presupuestarias consisten en cambios que se efectúan a los créditos asignados a los programas, subprogramas, proyectos, genéricas y específicas que expresamente se señalan en la Ley de Presupuesto.

Con respecto a este indicador el 73% de los funcionarios manifestaron que siempre se realizan modificaciones al presupuesto, mientras que el 27% dijo que no se realizan modificaciones.

De los resultados obtenidos se deduce que casi siempre se realizan modificaciones al presupuesto.

Tabla 21
Seguimiento de la ejecución de ingresos y gastos

ITEMS	N°	%
Siempre	6	24
A veces	10	38
Nunca	10	38
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

El seguimiento consiste en la observación del curso de uno o más parámetros para detectar eventuales anomalías.

Con respecto a este indicador el 24% contestó que siempre se monitorea la ejecución de ingresos y gastos, el 38% dijo que a veces se monitorea; mientras que otro 38% manifestó que nunca se monitorea.

De estos resultados se infiere que generalmente no se realiza monitoreo de la ejecución de ingresos y gastos.

Tabla 22
Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias

ITEMS	Nº	%
Siempre	9	35
A veces	16	62
Nunca	1	3
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

El cumplimiento de meta física viene hacer el objetivo logrado y meta presupuestaria es la expresión concreta, cuantificable establecida para el Año Fiscal.

Con respecto a este indicador el 35% dijo que siempre se cumplen las metas físicas y presupuestarias, el 62% manifestó que a veces se cumplen, mientras que el 3% dijo que nunca se cumplen.

De estos resultados se determina que mayormente no se cumplen las metas físicas y presupuestales que se programan para un determinado año fiscal, corroborando de esta forma la deficiencia en el proceso presupuestario.

Tabla 23
Evaluación de eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	2	8
A veces	10	38
Nunca	14	54
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

EFICACIA: Es el cumplimiento del objetivo y **EFICIENCIA:** Logro de metas en el menor tiempo y con la mínima cantidad de recursos.

Con respecto a este indicador el 38% contestó que la ejecución presupuestal a veces se evalúa con eficiencia y eficacia, mientras que el 54% manifestó que nunca se evalúa con eficiencia y eficacia.

De estos resultados se infiere que la ejecución presupuestal casi nunca se evalúa con eficiencia y eficacia.

Tabla 24
Aplicación de medidas correctivas producto de la evolución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	4	15
A veces	9	35
Nunca	13	50
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Medidas correctivas son aplicaciones técnicas para reparar o regularizar las observaciones realizadas al proceso presupuestal, teniendo como objetivo eliminar las causas potenciales de problemas presentados, evitando así que estas incidencias puedan volver a repetirse. Respecto a este indicador el 35% de los encuestados manifestó que a veces se aplica medidas correctivas producto de la evaluación presupuestal, mientras que el 50% contestó que nunca se aplican medidas correctivas producto de la evaluación presupuestal.

De estos resultados se puede determinar que casi nunca se aplican medidas correctivas producto de las observaciones realizadas en la evaluación presupuestal.

Tabla 25
Formulación de sugerencias a las unidades orgánicas para mejorar la gestión presupuestaria

ITEMS	Nº	%
Siempre	4	15
A veces	9	35
Nunca	13	50
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Una sugerencia es una idea que se propone a una o varias personas para que la tengan en consideración o piensen en ella a la hora de hacer algo.

Respecto a este indicador el 35% de los encuestados manifestaron que a veces la subgerencia de presupuesto sugiere mejoras para la gestión presupuestal, mientras que el 50% contestaron que nunca se formula sugerencia para mejorar la gestión presupuestaria.

De estos resultados se infiere que la subgerencia de presupuesto casi nunca formula sugerencia para mejorar la gestión presupuestaria.

Tabla 26
Reuniones periódicas para evaluar la ejecución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	2	7
A veces	9	35
Nunca	15	58
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPL Noviembre 2011

Se entiende por reunión a la agrupación de varias personas en un momento y espacio dado de manera planificada y con un objetivo determinado.

Con respecto a este indicador el 35% de los encuestados manifestaron que a veces se realizan evaluaciones periódicas para evaluar la ejecución presupuestal, mientras que el 58% contestaron que nunca se realizan reuniones periódicas con los directivos de las unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal.

De estos resultados se infiere que la subgerencia de presupuesto casi nunca realiza reuniones periódicas con los directivos de las unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal.

3.2. Análisis de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas al Alcalde y Regidores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

De las encuestas aplicadas al Alcalde y a los Regidores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se obtuvieron datos que previo análisis se llegó a determinar las características del tratamiento de la gestión presupuestal por parte de estos directivos y cuyos resultados más relevantes son los siguientes:

Tabla 27
Convocatoria a talleres para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	4	33
A veces	6	50
Nunca	2	17
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a la convocatoria a talleres para la formulación del presupuesto, el 33% de los encuestados contestaron que siempre se convoca, mientras que el 50% manifestó que a veces se convoca y el 17% dijo que nunca se convoca.

De estos resultados se deduce que la Sub Gerencia de Presupuesto generalmente no convoca a talleres para la formulación del presupuesto.

Tabla 28
Trabajo en equipo para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	1	8
a veces	4	34
Nunca	7	58
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 34% de los encuestados contestaron que a veces se trabaja en equipo para la formulación del presupuesto, mientras que el 58% de respondieron que nunca se formula el presupuesto en equipo.

De estos resultados se puede inferir que la formulación del presupuesto casi nunca se trabaja en equipo.

Tabla 29
Realización de talleres de trabajo para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	12	100
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 100% de los encuestados manifestaron que es necesario realizar talleres para la formulación del presupuesto.

De estos resultados se determina que siempre es necesario realizar talleres de trabajo para la formulación del presupuesto.

Tabla 30
Capacitación permanente sobre la normatividad presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	10	84
a veces	1	8
Nunca	1	8
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 84% manifestó que siempre se da capacitación permanente sobre normatividad presupuestal.

Estos resultados nos muestran que siempre se da capacitación permanente sobre nueva la normatividad presupuestal al personal involucrado en la gestión presupuestal.

Tabla 31
Apoyo logístico y humano a la sub gerencia de presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	12	100
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 100% de los encuestados manifestaron que siempre se les brinda apoyo logístico y humano a la Sub Gerencia de Presupuesto.

De estos resultados se infiere que siempre la Sub Gerencia de Presupuesto recibe el apoyo logístico y humano para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 32
Oportunidad de requerimiento de información para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	5	42
A veces	6	50
Nunca	1	8
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 42% contestó que siempre la sub gerencia de presupuesto requiere oportunamente información a las unidades orgánicas para la formulación del presupuesto, mientras que el 50% contestó que a veces se requiere oportunamente esta información.

De estos resultados se infiere que la Sub Gerencia de Presupuesto generalmente no solicita oportunamente la información para la formulación del presupuesto.

Tabla 33
Objetivos presupuestales en función a planes de desarrollo

ITEMS	Nº	%
Siempre	1	8
A veces	11	92
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 92% contestaron que a veces se determinan los objetivos presupuestales en funciones a los planes de desarrollo.

De estos resultados se infiere que los objetivos presupuestales generalmente no se determinan en función a los planes de desarrollo.

Tabla 33
Estimación razonable de ingresos y gastos a considerarse en el presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	4	34
A veces	7	58
Nunca	1	8
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 34% contestó que siempre se hace una estimación razonable de los ingresos y gastos a considerarse en el presupuesto, mientras que el 58% manifestó que a veces se estiman razonablemente los ingresos y gastos del presupuesto.

De estos resultados se infiere que generalmente no se estiman razonablemente los ingresos y gastos a ser considerados en el presupuesto.

Tabla 34
Escala de prioridades para la estimación de gastos

ITEMS	Nº	%
Siempre	1	8
A veces	6	50
Nunca	5	42
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 50% contestó que a veces se estiman los gastos en función a una escala de prioridades, mientras que el 42% manifestó que nunca se estiman en función a escala de prioridades.

De estos resultados se infiere que la estimación de los gastos casi nunca se realiza en función a una escala de prioridades.

Tabla 35
Definición de la estructura funcional programática

ITEMS	Nº	%
Siempre	8	67
A veces	4	33
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 67% manifestaron que siempre se define una estructura funcional programática, mientras que el 33% contestaron que a veces se defina la estructura funcional programática.

De estos resultados se determina que casi siempre se define adecuadamente la estructura funcional programática.

Tabla 36
Conocimiento de la normatividad presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	9	75
A veces	3	25
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 75% contestó que el personal involucrado en la gestión presupuestal siempre conoce la Normatividad Presupuestal, mientras que el 25% manifestó que a veces el personal conoce la normatividad presupuestal.

De estos resultados se infiere que el personal involucrado en la gestión presupuestal casi siempre conoce la normatividad presupuestal.

Tabla 37
Determinación técnica de los porcentajes del Foncomun

ITEMS	Nº	%
Siempre	11	92
A veces	1	8
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 92% de los encuestados manifestaron que siempre se determina técnicamente los porcentajes del FONCOMUN.

Estos resultados nos indican que los porcentajes de FONCOMUN aplicados como gasto corriente e inversión generalmente se establecen en forma técnica.

Tabla 38
Las obras programadas satisfacen necesidades básicas

ITEMS	Nº	%
Siempre	5	42
A veces	5	42
Nunca	2	16
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 42% contestó que siempre las obras programadas satisfacen las necesidades básicas de la población, mientras que un 42% manifestó que a veces satisfacen necesidades básicas.

De estos resultados se infiere que casi siempre las obras programadas satisfacen necesidades básicas de la población.

Tabla 39
Ejecución de ingresos y gastos tal como fueron previstos

ITEMS	Nº	%
Siempre	3	25
A veces	7	58
Nunca	2	17
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 25% contestó que siempre se ejecutan los ingresos y gastos tal como fueron previstos, mientras que el 58% manifestó que a veces se ejecutan como fueron previstos.

De estos resultados se deduce que no siempre los ingresos y gastos se ejecutan tal como fueron previstos.

Tabla 40
Modificaciones presupuestarias permanentes

ITEMS	Nº	%
Siempre	10	84
A veces	1	8
Nunca	1	8
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 84% manifestó que siempre se realizan modificaciones al presupuesto.

De estos resultados se determina que las partidas presupuestarias se formulan con falta de consistencia por lo que se requiere modificaciones obligatorias en el proceso de ejecución.

Tabla 41
Seguimiento de la ejecución de ingresos y gastos para su corrección inmediata

ITEMS	Nº	%
A veces	9	75
Nunca	3	25
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 75% contestó que a veces se hace seguimiento a la ejecución de ingresos y gastos con el propósito de disponer su corrección, mientras que el 25% manifestó que nunca se hace el seguimiento.

De estos resultados se infiere que generalmente no se hace seguimiento al proceso de ejecución de ingresos y gastos con el propósito de disponer su corrección en el caso que se requiera.

Tabla 42
Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias

ITEMS	Nº	%
Siempre	1	8
a veces	6	50
Nunca	5	42
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 50% contestó que a veces se cumplen las metas físicas y presupuestarias, mientras que el 42% manifestaron que nunca se cumplen.

De estos resultados se infieren que casi nunca se cumplen las metas físicas y presupuestales, **por lo que se justifica la propuesta de lineamientos de gestión para mejorar el ciclo presupuestal.**

Tabla 43
Evaluación de eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal

ITEMS	Nº	%
A veces	7	58
Nunca	5	42
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 58% manifestó que a veces se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal, mientras que el 42% contestó que nunca se evalúa.

De estos resultados se infiere que casi nunca se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal.

Tabla 44
Aplicación de medidas correctivas producto de la evolución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	3	25
A veces	3	25
Nunca	6	50
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 25% contestó que siempre se aplican medidas correctivas producto de la evaluación presupuestal, otro 25% dijo que a veces se aplican, mientras que el 50% manifestó que nunca se aplican.

De estos resultados se infiere que en gran medida no se aplican medidas correctivas producto de la evaluación presupuestal.

Tabla 45
Formulación de sugerencias a las unidades orgánicas para mejorar la gestión presupuestaria

ITEMS	Nº	%
Siempre	1	8
A veces	8	67
Nunca	3	25
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Respecto a este indicador el 67% de los encuestados manifestaron que a veces la subgerencia de presupuesto sugiere mejoras para la gestión presupuestal, mientras que el 25% contestó que nunca se formula sugerencia para mejorar la gestión presupuestaria.

De estos resultados se infiere que la subgerencia de presupuesto casi nunca formula sugerencia para mejorar la gestión presupuestaria.

Tabla 46
Reuniones periódicas para evaluar la ejecución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	3	25
A veces	7	58
Nunca	2	17
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a Alcalde y Regidores de la MPL Noviembre 2011

Con respecto a este indicador el 25% manifestaron que siempre se realizan evaluaciones periódicas para evaluar la ejecución presupuestal, el 58% contestó que a veces se realizan, mientras que el 17% dijo que nunca se realizan reuniones periódicas con los directivos de las unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal.

De estos resultados se infiere que la subgerencia de presupuesto casi nunca realiza reuniones periódicas con los directivos de las unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal.

3.3. Análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas al personal de gerencia de planeamiento y presupuesto (GPYP)

Tabla 47
Convocatoria a talleres para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% de los encuestados manifestó que la Sub Gerencia de Presupuesto siempre convoca a talleres para la formulación del presupuesto.

De estos resultados se determina que la Sub Gerencia de Presupuesto siempre convoca a talleres para la formulación del presupuesto.

Tabla 48
Trabajo en equipo para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% manifestó que siempre se trabaja en equipo la formulación del presupuesto.

De estos resultados se determina que la formulación del presupuesto siempre se trabaja en equipo.

Tabla 49
Productividad de los talleres de trabajo para la formulación del presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% manifestó que los talleres de trabajo siempre son productivos para la formulación del presupuesto.

De estos resultados se infiere que los talleres de trabajo siempre son productivos para la formulación del presupuesto.

Tabla 50
Capacitación al personal sobre la nueva normatividad presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	2	33
a veces	3	50
Nunca	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 33% contestó que siempre se capacita al personal sobre la nueva normatividad presupuestal, el 50% dijo que a veces se capacita, mientras que el 17% manifestó que nunca se capacita.

De estos resultados se determina que en gran medida la Sub Gerencia de Presupuesto no capacita al personal sobre la nueva normatividad presupuestal.

Tabla 51
Apoyo logístico y humano a la Sub gerencia de Presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	5	83
A veces	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 83% de los encuestados manifestaron que siempre se le brinda apoyo logístico y humano a la Sub Gerencia de Presupuesto, mientras que el 17% dijo que a veces se les brinda el apoyo.

De estos resultados se infiere que siempre la Sub Gerencia de Presupuesto recibe el apoyo logístico y humano para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 52
Oportunidad en que las unidades orgánicas remiten información para la formulación de presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% contestó que siempre la sub gerencia de presupuesto requiere oportunamente información a las unidades orgánicas para la formulación del presupuesto.

De estos resultados se infiere que la Sub Gerencia de Presupuesto generalmente requiere oportunamente la información para la formulación del presupuesto.

Tabla 53
Objetivos presupuestales en función a planes de desarrollo

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% contestaron que siempre se determinan los objetivos presupuestales en funciones a los planes de desarrollo.

De estos resultados se infiere que los objetivos presupuestales siempre se determinan en función a los planes de desarrollo.

Tabla 54
Estimación razonable de ingresos y gastos a considerarse en el presupuesto

ITEMS	Nº	%
Siempre	5	83
a veces	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 83% contestó que siempre se hace una estimación razonable de los ingresos y gastos a considerarse en el presupuesto, mientras que el 17% manifestó que a veces se estiman razonablemente los ingresos y gastos del presupuesto.

De estos resultados se infiere que los ingresos y gastos a ser considerados en el presupuesto casi siempre se estiman razonablemente.

Tabla 55
Escala de prioridades para la estimación de gastos

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% contestó que siempre se estiman los gastos en función a una escala de prioridades.

De estos resultados se infiere que la estimación de los gastos siempre se realiza en función a una escala de prioridades.

Tabla 56
Definición de la estructura funcional programática

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% manifestó que en el proceso presupuestario siempre se define una estructura funcional programática.

De estos resultados se determina que siempre se define adecuadamente la estructura funcional programática.

Tabla 57
Conocimiento de la normatividad presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Con respecto a este indicador el 100% contestó que el personal involucrado en la gestión presupuestal siempre conoce la Normatividad Presupuestal.

De estos resultados se infiere que el 100% del personal de la Sub Gerencia de Presupuesto conoce la Normatividad Presupuestal.

Tabla 58
Determinación técnica de los porcentajes del Foncomun

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% manifestó que siempre se determina técnicamente los porcentajes del FONCOMUN.

Estos resultados nos indican que los porcentajes de FONCOMUN aplicados como gasto corriente e inversión siempre se establecen en forma técnica.

Tabla 59
Las obras programadas satisfacen necesidades básicas

ITEMS	Nº	%
Siempre	3	50
A veces	3	50
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Con respecto a este indicador el 50% contestó que siempre las obras programadas satisfacen las necesidades básicas de la población, mientras que el otro 50% manifestó que a veces satisfacen necesidades básicas.

De estos resultados se infiere que casi siempre las obras programadas satisfacen necesidades básicas de la población.

Tabla 60
Ejecución de ingresos y gastos tal como fueron previstos

ITEMS	Nº	%
Siempre	1	17
A veces	5	83
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Con respecto a este indicador el 17% contestó que siempre se ejecutan los ingresos y gastos tal como fueron previstos, mientras que el 83% manifestó que a veces se ejecutan como fueron previstos.

De estos resultados se deduce que no siempre los ingresos y gastos se ejecutan tal como fueron previstos.

Tabla 61
Modificaciones presupuestarias permanentes

ITEMS	Nº	%
Siempre	3	50
A veces	3	50
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Con respecto a este indicador el 50% manifestó que siempre se realizan modificaciones al presupuesto, mientras que el otro 50% dijo que a veces se realizan modificaciones.

De estos resultados se determina que las partidas presupuestarias se formulan con falta de consistencia por lo que casi siempre se realizan permanentes modificaciones presupuestarias.

Tabla 62
Seguimiento de la ejecución de ingresos y gastos

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% contestó que siempre se hace seguimiento a la ejecución de ingresos y gastos con el propósito de disponer su corrección.

De estos resultados se infiere que generalmente si se hace seguimiento al proceso de ejecución de ingresos y gastos con el propósito de disponer su corrección en el caso que se requiera.

Tabla 63
Cumplimiento de metas físicas y presupuestarias

ITEMS	Nº	%
Siempre	3	50
A veces	3	50
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Con respecto a este indicador el 50% contestó que a veces se cumplen las metas físicas y presupuestarias, mientras que el otro 50% manifestaron que nunca se cumplen.

De estos resultados se infieren que no siempre se cumplen las metas físicas y presupuestales, **por lo que se justifica la propuesta de lineamientos de gestión para mejorar el ciclo presupuestal.**

Tabla 64
Evaluación de eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Con respecto a este indicador el 100% manifestó que siempre se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal.

De estos resultados se infiere que siempre se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal.

Tabla 65
Aplicación de medidas correctivas producto de la evolución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPyP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% contestó que siempre se aplican medidas correctivas producto de la evaluación presupuestal.

De estos resultados se infiere que siempre se aplican medidas correctivas producto de la evaluación presupuestal.

Tabla 66
Formulación de sugerencias para mejorar la gestión presupuestaria

ITEMS	Nº	%
Siempre	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Respecto a este indicador el 100% de los encuestados manifestaron que a veces la subgerencia de presupuesto sugiere mejoras para mejorar la gestión presupuestal

De estos resultados se infiere que la subgerencia de presupuesto siempre formula sugerencia para mejorar la gestión presupuestaria.

Tabla 67
Reuniones periódicas para evaluar la ejecución presupuestal

ITEMS	Nº	%
Siempre	5	83
A veces	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta al personal de la GPYP Noviembre de 2011

Con respecto a este indicador el 83% manifestaron que siempre se realizan evaluaciones periódicas para evaluar la ejecución presupuestal, mientras que el 17% contestó que a veces se realizan estas reuniones.

De estos resultados se infiere que la subgerencia de presupuesto casi siempre realiza reuniones periódicas con los directivos de las unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal.

Tabla 68
Resumen de la encuesta aplicada a los funcionarios

VARIABLE	DIMENSION	Porcentaje
Grado de compatibilidad entre el Proceso Presupuestario y el Ciclo Presupuestal	Programación	Menor al 50%
	Formulación	Menor al 50%
	Ejecución	Menor al 50%
	Control	Menor al 50%
	Evaluación	Menor al 50%
Grado de Eficiencia de las Actividades del Proceso Presupuestario	Actividades del Proceso Presupuestario	Menor al 50%
Grado de conocimiento de la Normatividad Presupuestal	Normatividad Presupuestal	Menor al 50%
Grado de Eficacia del Gasto Publico	Gasto Publico	Menor al 50%

De la encuesta aplicada los Funcionarios se puede inferir que el grado de compatibilidad entre el Proceso y Ciclo Presupuestal es menor al 50%.

De la misma manera se aprecia que el Grado de eficiencia de las actividades del Proceso Presupuestario, el conocimiento de la Normatividad Presupuestal y el Grado de eficacia del Gasto Publico se encuentra por debajo del 50%

Tabla 69
Resumen de la encuesta aplicada al Alcalde y Regidores

VARIABLE	DIMENSION	Porcentaje
Grado de compatibilidad entre el Proceso Presupuestario y el Ciclo Presupuestal	Programación	Menor al 50%
	Formulación	Menor al 50%
	Ejecución	Menor al 50%
	Control	Menor al 50%
	Evaluación	Menor al 50%
Grado de Eficiencia de las Actividades del Proceso Presupuestario	Actividades del Proceso Presupuestario	Menor al 50%
Grado de conocimiento de la Normatividad Presupuestal	Normatividad Presupuestal	Menor al 50%
Grado de Eficiencia del Gasto Publico	Gasto Publico	Menor al 50%

De la encuesta aplicada al Alcalde y Regidores se puede inferir que el grado de compatibilidad entre el Proceso y Ciclo Presupuestal es menor al 50%.

De la misma manera se aprecia que el Grado de eficiencia de las actividades del Proceso Presupuestario, el conocimiento de la Normatividad Presupuestal y el Grado de eficacia del Gasto Publico se encuentra por debajo del 50%

Tabla 70
Resumen de la encuesta aplicada al personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

VARIABLE	DIMENSION	Porcentaje
Grado de compatibilidad entre el Proceso Presupuestario y el Ciclo Presupuestal	Programación	Mayor al 50%
	Formulación	Mayor al 50%
	Ejecución	Mayor al 50%
	Control	Mayor al 50%
	Evaluación	Mayor al 50%
Grado de Eficiencia de las Actividades del Proceso Presupuestario	Actividades del Proceso Presupuestario	Mayor al 50%
Grado de conocimiento de la Normatividad Presupuestal	Normatividad Presupuestal	Mayor al 50%
Grado de Eficiencia del Gasto Publico	Gasto Publico	Mayor al 50%

De la encuesta aplicada al Personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto se deduce que para para esta Unidad orgánica el grado de compatibilidad entre el proceso y el ciclo presupuestal es mayor al 50%

De la misma manera se aprecia que el Grado de eficiencia de las actividades del Proceso Presupuestario, el conocimiento de la Normatividad Presupuestal y el Grado de eficacia del Gasto Publico es mayor al 50%

En resumen se puede deducir que existe incompatibilidad entre el proceso y el ciclo presupuestal; asimismo deficiencia en las actividades del proceso presupuestario desconocimiento de la normatividad presupuestal e ineficacia del gasto público.

Tabla 70
Resultados más relevantes de la encuesta en porcentajes

PREGUNTA	FUNCIONARIOS			REGIDORES Y ALCALDE			PERSONAL GPP		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto convoca a los funcionarios de las Unidades Orgánicas a talleres para la formulación del presupuesto?	23	62	15	33	50	17	100	0	0
4. ¿Se capacita permanentemente a l personal de la Sub Gerencia de presupuesto con la nueva normatividad emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas?	38	35	23	83	8	8	33	50	17
5. ¿Cuenta la Sub Gerencia de Presupuesto con el apoyo logístico y humano para el desarrollo de sus actividades?	58	35	0	100	0	0	83	17	0
7. ¿Se determinan los objetivos presupuestales en función a los planes de desarrollo?	35	58	4	8	92	0	100	0	0
9. ¿La estimación de gastos se realiza en función a una escala de prioridades?	30	58	12	8	50	42	100	0	0
14. ¿Los ingresos y gastos se ejecutan tal como fueron previstos?	30	58	12	25	58	17	17	83	0
15. ¿Se efectúan modificaciones permanentes al presupuesto?	73	27	0	83	8	8	50	50	0
16. ¿Se monitorea la ejecución de Ingresos y gastos que permita establecer desviaciones y disponer su corrección inmediata?	24	38	38	0	75	25	100	0	0
17. ¿Se cumplen las metas físicas y presupuestarias?	34	62	4	8	50	42	50	50	0
18. ¿Se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal?	8	38	54	0	58	42	100	0	0

Fuente: Encuesta Funcionarios, Regidores y personal de la GPYP

3.4. Discusión

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo reflejado en la TABLA CONSOLIDADA N° 01, tanto funcionarios y Regidores manifestaron en su mayoría que **la Sub Gerencia de Presupuesto no convoca a talleres de trabajo para elaborar el presupuesto**, determinándose con ello que no se toman en cuenta los elementos esenciales para trabajar la formulación del presupuesto, teniendo en cuenta que estos elementos sostienen que el presupuesto debe ser integrador; es decir la formulación debe comprender todas las aéreas y actividades de una organización.

En estos resultados también se determinó que un significativo porcentaje de funcionarios y regidores manifestaron que el personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto generalmente reciben capacitación permanentemente, sin embargo en las diferentes etapas del proceso presupuestario persisten las deficiencias de presupuestación; de lo que se puede inferir que **el personal involucrado en el proceso presupuestal le da poca importancia a las capacitaciones sobre esta materia**.

Asimismo los tres grupos involucrados en el estudio respondieron que la Gerencia de Planeamiento y presupuesto si cuenta con el apoyo logístico y humano para el desarrollo de sus funciones, por lo tanto el problema del deficiente proceso presupuestario no se encuentra en la falta de apoyo logístico y humano, si no en la **falta de identificación y responsabilidad técnica de los involucrados en las diferentes etapas del presupuesto**.

Por otro lado se determinó que generalmente **los objetivos presupuestales no se determinan en función a los planes de desarrollo si no a decisiones políticas y sociales del gobierno de turno**, entendiéndose que la teoría del presupuesto indica claramente que debe existir una estrecha relación entre planeamiento institucional y presupuesto; con lo cual también se pone en evidencia la problemática en este sentido.

También un significativo porcentaje de encuestados manifestó que **por lo general los gastos no se realizan en función a una escala de prioridades**; en este punto la Teoría de las finanzas públicas recomienda el uso racional de los recursos como instrumento clave del desarrollo económico y social; por otro lado la teoría de la gestión pública pone al ciudadano como eje central de la actuación pública y busca el bien común. Por lo tanto debe priorizarse las necesidades básicas de la población.

Asimismo se pudo constatar que **los ingresos y gastos no se programan adecuadamente, es decir no son preparados en conjunto con las unidades orgánicas faltando a un elemento fundamental que es la coordinación**; que indica que siendo el presupuesto un plan, deben participar todas las áreas de la entidad y deben ser preparados en conjunto y en armonía.

Por otro lado **el presupuesto no se elabora con criterio técnico, no se interrelaciona la planeación con el presupuesto; ni existe compromiso por parte del factor humano para que se elabore bien**; y como consecuencia de estos graves problemas se generan modificaciones presupuestales permanentes con el fin de suprimir e incorporar nuevos proyectos; para ampliar y reducir su presupuesto y para habilitar partidas específicas no consideradas; esta misma problemática se ha podido evidenciar en los presupuestos del periodo estudiado (2007-2011).

Del mismo modo **se determinó que no se realiza control a la ejecución presupuestal de ingresos y gastos**; la noción del control es básico en el proceso presupuestario e indica que no solo basta con localizar la desviación sino que es necesaria la acción para corregirla; todo lo que se programa es objeto de control y toda desviación tiene un motivo y un responsable.

Igualmente la mayoría de encuestados coincidió que **no se cumplen las metas físicas y presupuestarias** razón de ello es que se aprecian obras inconclusas que son asumidas con el presupuesto del siguiente año; **las unidades orgánicas no cumplían**

con su plan operativo porque los recursos que se les asignaban se les recortaba por cuanto no se llegaba a la meta de recaudación prevista; también en este punto se puede apreciar no se ha tenido en cuenta un elemento fundamental del presupuesto que indica que se debe dotarse de los recursos necesarios para poder realizar los planes de operación y uno de los objetivos del presupuesto indica que se debe lograr los resultados de las operaciones periódicas.

De igual manera los resultados de la encuesta refleja que **no se evalúa la eficiencia y eficacia del gasto público**; es decir el máximo de resultados que se puede lograr con el mínimo recurso y la medida en que alcanzamos el objetivo; por otro lado la teoría de la gestión pública describe que se debe buscar la eficacia indirecta es decir los efectos no buscados de la acción y según lo que se aprecia esto no se da en la gestión presupuestal de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Por lo tanto, los resultados encontrados en la presente investigación confirman la problemática prevista al inicio de la misma, determinándose la incompatibilidad entre el proceso y el ciclo presupuestal; deficiencia en las actividades del proceso presupuestario, desconocimiento de la normatividad presupuestal e ineficacia del gasto público, por lo que se justifica la propuesta de lineamientos de gestión presupuestal a fin de mejorar el proceso presupuestario tendiente a la eficiencia y eficacia del gasto público en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Lineamientos de gestión presupuestal para mejorar el proceso presupuestario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque

Los lineamientos de gestión presupuestal que se proponen a continuación se han determinado en la investigación de campo como necesidad para mejorar el proceso presupuestario tendiente a la eficiencia y eficacia del gasto público en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

➤ **Lineamientos de formulación presupuestaria**

▪ **Objetivos de la formulación presupuestaria**

- a) Determinar las líneas de acción que la Municipalidad Provincial de Lambayeque desarrollará durante el año fiscal para lograr los objetivos Institucionales propuestos, a través del cumplimiento de las Metas contempladas en el Presupuesto Institucional.
- b) Vincular los proyectos a las categorías presupuestarias y registrar la programación física y financiera de las actividades o acciones de inversión y/u obras de las categorías presupuestarias.
- c) Desarrollar capacidades en materia de formulación presupuestal de los funcionarios y trabajadores de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto a cargo elaborar el presupuesto del año fiscal correspondiente de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

▪ **Lineamientos**

- ❖ La Sub Gerencia de Presupuesto convocará a los responsables de todas las áreas de la municipalidad para determinar mediante talleres de trabajo las líneas de acción que se desarrollará en el año fiscal correspondiente, con el fin de contribuir al logro de las metas

presupuestales asociado a los objetivos de las políticas públicas nacionales.

- ❖ Los funcionarios involucrados en la formulación, ejecución y control del presupuesto recibirán capacitación permanente y efectiva sobre las nuevas normas y técnicas presupuestales bajo la supervisión de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto con el propósito de garantizar eficiencia y eficacia en las diferentes actividades del proceso presupuestario.
- ❖ Los funcionarios involucrados en la formulación del presupuesto aplicaran en forma efectiva las nuevas normas y técnicas presupuestarias con el propósito de determinar las categorías presupuestarias y vincularlas con los proyectos, actividades y acciones de inversión u obras.
- ❖ El personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto deberá programar y presupuestar prioritariamente los gastos considerados como indispensables y que corresponden a proyectos operativos o estratégicos proyectados en el Plan de desarrollo de la municipalidad y que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos nacionales.
- ❖ El presupuesto de la municipalidad deberá formularse bajo los criterios de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal, de conformidad con la Ley General del Presupuesto Público a la que deberán sujetarse los funcionarios responsables del pliego presupuestal y de esta forma maximizar los recursos públicos
- ❖ Los objetivos presupuestales se determinaran obligatoriamente en función a los planes de desarrollo, bajo el fundamento de la teoría

de la presupuestación donde afirma que debe existir una estrecha relación entre planeamiento institucional y el presupuesto.

- ❖ Los ingresos y gastos del presupuesto serán determinados y planificados por la Sub Gerencia de Presupuesto conjuntamente con las unidades orgánicas bajo el aspecto de la coordinación como elemento fundamental para integrar a todas las áreas de la entidad municipal.
- ❖ Los ingresos deberán proyectarse en función a las líneas de financiamiento con que cuenta la municipalidad, autorizada por la normatividad presupuestal teniendo en cuenta que los recursos generados directamente por la entidad se proyectan con un sentido conservador para que no caigan en desfinanciamiento.
- ❖ El gasto público deberá proyectarse en función a una escala de prioridades de la población lambayecana, teniendo en cuenta el uso racional de los recursos como instrumento clave del desarrollo económico y social; priorizando fundamentalmente las necesidades básicas de la población.

➤ **Lineamientos de ejecución presupuestal**

▪ **Objetivo de la ejecución presupuestaria**

Establecer disposiciones específicas y complementarias a las emitidas por la Dirección General de Presupuesto Público, a través de directivas institucionales con el fin de proporcionar los criterios técnicos, procedimientos, formatos y plazos para garantizar la fluidez de la información correspondiente a la ejecución presupuestal orientada a cumplir con las metas programadas mediante calendarios de

compromisos por la Municipalidad Provincial de Lambayeque para el año fiscal correspondiente.

▪ **Lineamientos**

- ✓ Una vez aprobado el presupuesto a nivel pliego, La municipalidad dará inicio la fase de ejecución el 1° de enero del año fiscal correspondiente, movilizand o los recursos presupuestados de conformidad con las normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos aprobados por el Consejo Directivo.
- ✓ La municipalidad deberá ejecutar sus actividades y proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos y metas, dentro de los montos máximos que como créditos presupuestarios hayan sido autorizados en la programación anual del año fiscal correspondiente y de acuerdo a la disponibilidad financiera.
- ✓ El marco presupuestario autorizado para el año fiscal no deberá ser alterado, aun cuando la captación de recursos programados sea menor a lo proyectado, obligando al titular de la entidad municipal a adoptar los mecanismos necesarios para que la ejecución presupuestaria de gastos no supere los ingresos efectivamente captados u obtenidos.
- ✓ La Entidad municipal deberá adoptar las acciones necesarias concordantes con las directivas institucionales específicas para ejecutar las partidas presupuestales observando los procedimientos de control previo, que dicten las Normas de Control Interno aplicables a la organización municipal que incluirá los procedimientos de aprobación o autorización en el marco de

austeridad, racionalidad, disciplina, eficiencia, eficacia y transparencia.

- ✓ El personal de la Sub Gerencia de presupuesto deberán realizar la ejecución del desembolso mensual del gasto público asegurándose que estos se encuentre respaldados por la documentación formal correspondiente tales como: contratos, órdenes de suministro, recibos, facturas, actas, acuerdos u otros; debidamente autorizados por el funcionario responsable.
- ✓ La captación de los ingresos administrados por la entidad se sujetaran al marco legal y administrativo establecido por la Dirección General de Presupuesto Público y a las directivas específicas establecidas por la entidad municipal para cada uno de los recursos que administra.
- ✓ La ejecución de los gastos se enmarcará 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 entidad municipal.
- ✓ La incorporación o supresión de actividades y proyectos se efectuará a través de modificaciones presupuestarias en el nivel institucional o en el nivel funcional programático autorizado por el titular del pliego.
- ✓ Mediante el Calendario de Compromisos se gestionará la autorización formal para la ejecución de los créditos presupuestarios, en función del cual se establecerá el monto máximo para comprometer gastos a ser devengados, con sujeción a

la percepción efectiva de los ingresos que constituyen su financiamiento. Estos calendarios podrán ser modificados durante el año fiscal de acuerdo a la disponibilidad de los fondos públicos.

- ✓ Las unidades orgánicas proyectaran sus metas físicas y presupuestarias en función a los planes operativos de la entidad municipal, vinculadas directamente con la ejecución del ejercicio presupuestal para la asignación de los recursos financieros proyectados.

➤ **Lineamientos de control presupuestario**

▪ **Objetivo del control presupuestario**

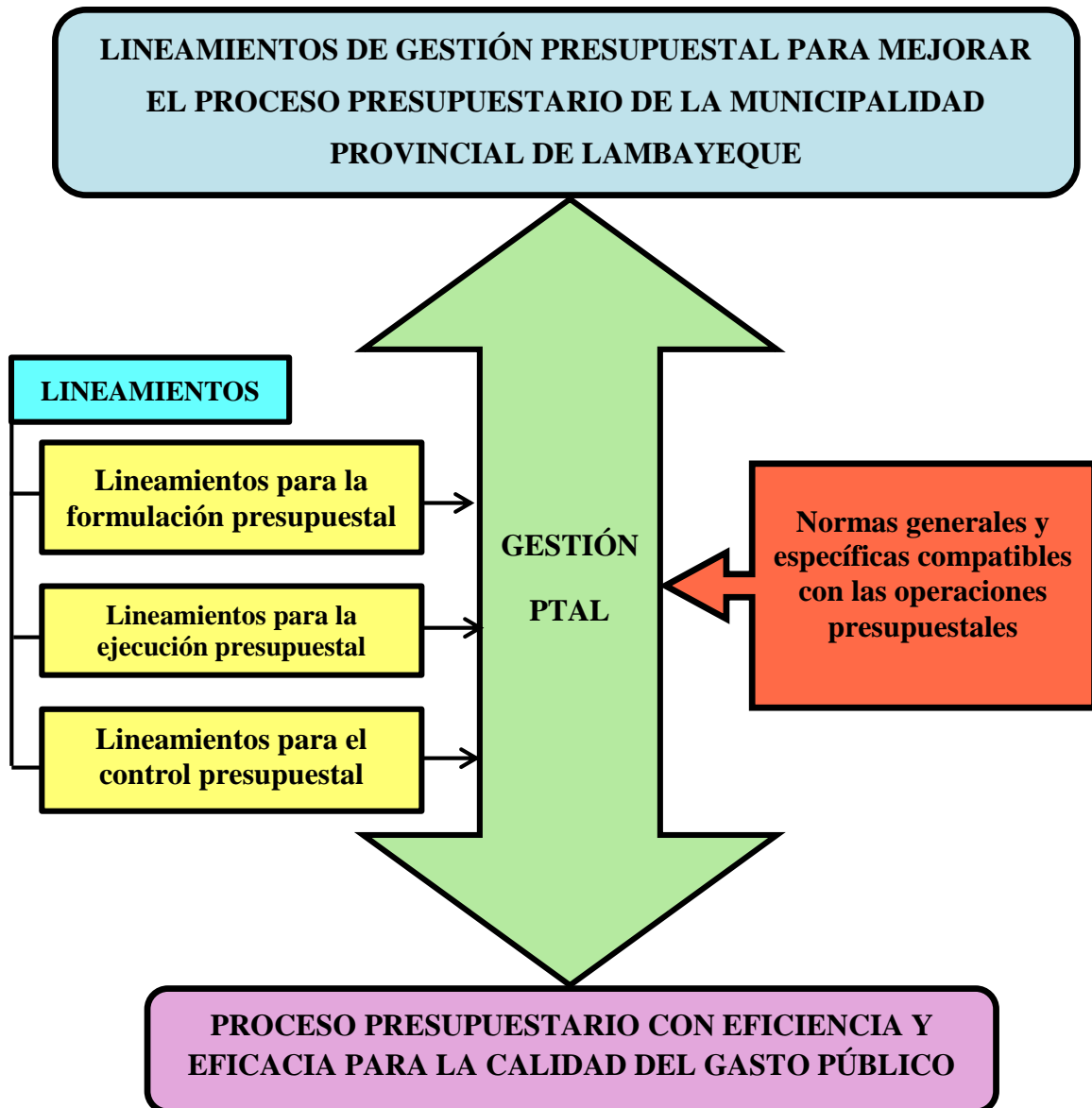
Establecer la recopilación, medición y análisis permanente de datos de indicadores de desempeño específico sobre productos y resultados de los programas presupuestales desarrollados por la municipalidad, los cuales proporcionaran indicaciones sobre el avance en el logro de sus objetivos, así como el progreso en el uso de los recursos asignados

▪ **Lineamientos**

- ✓ La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto asumirá compromisos de mejora de desempeño presupuestal por lo que como actividad permanente velará por el cumplimiento de las normas y principios presupuestarios en la fase de ejecución del gasto público con transparencia, eficiencia y eficacia.
- ✓ Después de la ejecución mensual programática, se deberá comparar los datos reales con los objetivos preestablecidos en el proceso de formulación, poniendo de manifiesto las desviaciones existentes entre los resultados reales y los previstos para una adecuada toma de decisiones.

- ✓ La gerencia de presupuesto deberá cuantificar e interpretar las posibles diferencias que se puedan dar entre las estimaciones hechas en la formulación y la ejecución presupuestal para la oportuna toma de decisiones en lo que respecta a la necesidad de ajustes presupuestarios
- ✓ Las desviaciones presupuestales deberán ser siempre cuantificable, las mismas que podrán ser tanto positivas como negativas. Además de su cuantificación será necesario analizar las causas y responsables de las mismas.
- ✓ Se deberá adoptar las medidas correctivas oportunas y que consigan reducir las desviaciones que mejor reconduzcan nuevamente a la entidad municipal al logro de los objetivos establecidos.
- ✓ El informe de control presupuestario se deberá efectuar normalmente con una periodicidad mensual, y estará orientado a proporcionar una información suficientemente detallada, para controlar los ingresos, egresos, costos y resultados de las distintas actividades realizadas por la entidad municipal.
- ✓ Los gastos que demanden los actos administrativos generados por la Municipalidad deberán contar con la debida disponibilidad de créditos presupuestarios dentro del marco de la Programación de Compromiso anual para el año fiscal correspondiente, tampoco se podrá comprometer ingresos futuros, ni efectuar actos administrativos sin contar con el crédito presupuestario correspondiente.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA



CONCLUSIONES

1. El proceso presupuestario en la Municipalidad Provincial de Lambayeque presenta serias deficiencias y limitaciones que no contribuye a la eficiencia y eficacia del gasto público, además difiere significativamente de lo establecido en la normatividad presupuestal vigente.
2. La Sub Gerencia de Presupuesto no fortalece los elementos esenciales de organización, capacitación y participación para trabajar las diferentes etapas del proceso presupuestario.
3. El personal que labora en la Subgerencia de Presupuesto muestra una falta de identificación y responsabilidad técnica en el trabajo que se realiza en las diferentes etapas del presupuesto.
4. Los objetivos y metas presupuestales no se determinan en función a los planes de desarrollo si no a decisiones políticas y sociales del gobierno de turno.
5. Las teorías y conceptos abordados en el marco teórico han ayudado a establecer comparaciones efectivas respecto a lo que se hace en la realidad y lo que debería hacerse, mostrando puntos de vista importantes que muestran el horizonte que debe seguirse para una buena gestión presupuestal.
6. Los resultados encontrados en la presente investigación confirmaron la problemática planteada, justificándose de esta forma la propuesta de lineamientos de gestión presupuestal planteados como solución anticipada en la hipótesis.

7. Los lineamientos de gestión presupuestal logrados como propuesta, se determinaron como necesidad sentida de los encuestados en la investigación de campo; con el propósito de mejorar el proceso presupuestario tendiente a la eficiencia y eficacia del gasto público en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia de Planificación y Presupuesto debe identificare y alinear los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado, el Plan de desarrollo Regional, el Plan de desarrollo local y el Plan de desarrollo institucional. A partir de estos objetivos se deben priorizar los proyectos para la presupuestación y asignación de recursos necesarios que contribuyan a la consecución de dichos objetivos.
2. La Gerencia de Planificación y Presupuesto debe realizar una gestión presupuestaria participativa, esto es involucrando a todas las unidades orgánicas de la Institución.
3. La Subgerencia de Presupuesto debe promover una cultura de organización, capacitación y participación responsable en el personal involucrado en las diferentes actividades de la gestión presupuestaria.
4. La Subgerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Lambayeque debe aplicar los lineamientos de gestión presupuestal propuestos con el propósito de mejorar la gestión del proceso presupuestario tendiente a la eficiencia y eficacia del gasto público.
5. La Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca debe poner el presente trabajo de investigación a disposición de los estudiantes de Maestría para que lo tomen como referencia para otras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

1. ALFARO, Javier “Administración Municipal Integral” Volumen 01; Lima, año 2007
2. ALFARO, Javier “Administración Municipal Integral” Volumen 02; Lima, año 2007
3. ALFARO LIMAYA Javier, “Manual de Gestión Municipal”. 2003. Lima
4. ALVAREZ ILLANES, Juan Francisco “Presupuesto Público 2010, Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo, 2010.
5. Castillo Maza, “Reingeniería y Gestión Municipal” 2004. Lima. UNMSM
6. BURBANO, J. (1996). Presupuestos. Bogotá: Mc Graw Hill.
7. WELSCH, Glenn A. “Presupuestos Planificación y Control” Sexta edición; México, año 2005.
8. DEL RIO GONZALES, Cristóbal “El presupuesto” Décima Edición; México, año 2009.
9. Ley Orgánica de Municipalidades
10. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública
11. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
12. Ley de Endeudamiento del Sector Público
13. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2011
14. Directiva para la programación, formulación y aprobación del presupuesto institucional de los Gobiernos Locales para el año fiscal 2011
15. Decreto Legislativo N° 1091 Decreto Legislativo que promueve los servicios especializados en elaboración de estudios de reinversión y evaluación de proyectos de inversión pública, y que modifica la ley N° 27293, ley del sistema nacional de inversión pública; publicado el 21 de Junio de 2008
16. Decreto Supremo N° 102-2007-EF; Aprueban nuevo reglamento del Sistema Nacional de Inversión Publica Publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 19 de julio de 2007 y modificado por el Decreto Supremo N° 038-2009-EF, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 15 de febrero de 2009
17. DIRECTIVA N° 010-2007-EF/76.01 para la Programación y Formulación del Presupuesto de los Programas Estratégicos en el marco del Presupuesto por Resultados.

18. Ley Marco del Presupuesto Participativo, Ley 28056, Publicado el 07 de Agosto del 2003
19. Decreto Supremo N° 171-2003-EF; Reglamento de la Ley 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo, publicado el 26 de Noviembre de 2003
20. Resolución Directoral N° 045-2008-EF/76.01 de fecha 23 de Agosto de 2008, aprueban Nuevos Clasificadores de Ingresos y Gastos a ser utilizados en las diferentes operaciones del Sector Público durante las etapas del proceso presupuestario.

Linografía

1. <http://www.monografias.com/trabajos46/deficiencias-control/deficiencias-control.shtml> “Deficiencias de Control Interno en el Proceso de Ejecución Presupuestal” de Domingo Hernández Celis (2007)
2. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/zanabria_h_e/contenido.htm “Enfoque integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al sector público: región puno” de Zanabria Huisa, Elmer Nievez (2001).
3. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Empre/Campos_G_C/contenido.htm “Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del estado” de Campos Guevara, Cesar Enrique (2003)
4. <http://www.eumed.net/libros/2007a/234/indice.htm> “El presupuesto participativo: Defendiendo lo público y construyendo ciudadanía” La experiencia del departamento de Risaralda. Colombia; de Jahir Rodriguez Rodriguez (2003).
5. <http://www.monografias.com/trabajos69/planificacion-presupuesto-participativo/planificacion-presupuesto-participativo.shtml?monosearch> “El Presupuesto Participativo” de Alejandro Camarena Carlos
6. <http://www.monografias.com/trabajos29/presupuesto-municipal/presupuesto-municipal.shtml?monosearch> “El Presupuesto Municipal” de Alfonso Cerna; Tumbes (2005).
7. <http://www.monografias.com/trabajos40/presupuesto-público/presupuesto-público.shtml?monosearch> “El Presupuesto Público (Perú)” de Víctor Hugo Quijada Tacuri. La Molina, Mayo, 2006.
8. <http://www.monografias.com/trabajos28/evaluacion-presupuestaria/evaluacion-presupuestaria.shtml?monosearch> “Evaluación Presupuestaria” de Alfonso Cerna; Tumbes.
9. <http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-presupuestal/gestion-presupuestal.shtml?monosearch> “Modelo de Gestión Económica Presupuestal” de Marco Antonio Plaza Vidaurre; Lima, Noviembre (2004)

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO A FUNCIONARIOS

I. PARTE INFORMATIVA

- 1.1. INSTITUCIÓN “Municipalidad Provincial de Lambayeque”
- 1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA: Av. Bolívar N° 400
- 1.3. ASPECTO ANALIZADO: El Proceso Presupuestario
- 1.4. FECHA:

II. OBJETIVO:

Recoger información de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lambayeque sobre el Proceso Presupuestario con la intención de proponer lineamientos que de ser aplicados pueda mejorar la Gestión presupuestal.

III. INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la Gestión Presupuestal, cada una de ellas cuenta con alternativas, marca con aspa dentro del espacio rectangular una de ellas. (Esta encuesta es anónima).

IV. ÍTEMS:

1. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto convoca a los funcionarios de las Unidades Orgánicas a talleres para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

2. ¿Se trabaja en equipo en la elaboración del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

3. ¿Son productivos los talleres de trabajo que se convocan para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

4. ¿Se capacita permanentemente al personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto con la nueva normatividad emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

5. ¿Cuenta la Sub Gerencia de Presupuesto con el apoyo logístico y humano para el desarrollo de sus actividades?

SIEMPRE A VECES NUNCA

6. ¿Cumple oportunamente con remitir información cuando se les requiere para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

7. ¿Se determinan los objetivos presupuestales en función a los planes de desarrollo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

8. ¿Se estiman razonablemente los ingresos y gastos a ser considerados en el presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

9. ¿La estimación de gastos se realiza en función a una escala de prioridades?

SIEMPRE A VECES NUNCA

10. ¿Se define adecuadamente la estructura funcional programática, Metas y Cadena de gastos?

SIEMPRE A VECES NUNCA

11. ¿El Personal de la Sub Gerencia de Presupuesto conoce la normatividad presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

12. ¿Se determina técnicamente los porcentajes del FONCOMUN que serán aplicados como gasto corriente e inversión?

SIEMPRE A VECES NUNCA

13. ¿Las obras que se programan obedecen a satisfacción de necesidades básicas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

14. ¿Los ingresos y gastos se ejecutan tal como fueron previstos?

SIEMPRE A VECES NUNCA

15. ¿Se efectúan modificaciones permanentes al presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

16. ¿Se monitorea a la ejecución de Ingresos y gastos que permita establecer desviaciones y disponer su corrección inmediata?

SIEMPRE A VECES NUNCA

17. ¿Se cumplen las metas físicas y presupuestarias?

SIEMPRE A VECES NUNCA

18. ¿Se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

19. ¿Se aplican medidas correctivas derivadas de la evaluación presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

20. ¿El Sub Gerente de Presupuesto formula sugerencias a las Unidades orgánicas para mejorar la gestión presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

21. ¿Se realizan reuniones permanentes con los directivos de las Unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

Anexo 2

CUESTIONARIO A REGIDORES

II. PARTE INFORMATIVA

- 1.1. INSTITUCIÓN “Municipalidad Provincial de Lambayeque”
- 1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA: Av. Bolívar N° 400
- 1.3. ASPECTO ANALIZADO: El Proceso Presupuestario
- 1.4. FECHA:

V. OBJETIVO:

Recoger información de los Regidores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque sobre el Proceso Presupuestario con la intención de proponer lineamientos que de ser aplicados pueda mejorar la Gestión presupuestal.

VI. INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la Gestión Presupuestal, cada una de ellas cuenta con alternativas, marca con aspa dentro del espacio rectangular una de ellas. (Esta encuesta es anónima).

VII. ÍTEMS:

- 1. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto convoca a talleres para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

- 2. ¿El Presupuesto es elaborado en equipo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

- 3. ¿Cree que deben realizarse talleres de trabajo para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

4. ¿Se capacita permanentemente al personal con la nueva normatividad emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

5. ¿Se provee a la Sub Gerencia de Presupuesto del recurso humano y logístico para el desarrollo de sus actividades?

SIEMPRE A VECES NUNCA

6. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto requiere oportunamente a las Unidades orgánicas información para la elaboración del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

7. ¿La Sub gerencia de presupuesto determina los objetivos presupuestales en función a los planes de desarrollo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

8. ¿Se estima razonablemente los ingresos y gastos a ser considerados en el presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

9. ¿La estimación de gastos se realiza en función a una escala de prioridades?

SIEMPRE A VECES NUNCA

10. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto define adecuadamente la estructura funcional programática, Metas y Cadena de gastos?

SIEMPRE A VECES NUNCA

11. ¿El Personal de la Sub Gerencia de Presupuesto conoce la normatividad presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

12. ¿Se determina técnicamente los porcentajes del FONCOMUN que serán aplicados como gasto corriente e inversión?

SIEMPRE A VECES NUNCA

13. ¿Las obras que se programan obedecen a satisfacción de necesidades básicas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

14. ¿Los ingresos y gastos se ejecutan tal como fueron previstos?

SIEMPRE A VECES NUNCA

15. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto realiza modificaciones permanentes al presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

16. ¿Se hace seguimiento a la ejecución de Ingresos y gastos que permita establecer desviaciones y disponer su corrección inmediata?

SIEMPRE A VECES NUNCA

17. ¿Se cumplen con las metas físicas y presupuestarias?

SIEMPRE A VECES NUNCA

18. ¿Se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

19. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto aplica medidas correctivas derivadas de la evaluación presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

20. ¿El Sub Gerente de Presupuesto formula sugerencias a las Unidades orgánicas para mejorar la gestión presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

21. ¿Se realizan reuniones permanentes con los directivos de las Unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

CUESTIONARIO A SERVIDORES DE LA GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

III. PARTE INFORMATIVA

- 1.1. INSTITUCIÓN “Municipalidad Provincial de Lambayeque”
- 1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA: Av. Bolívar N° 400
- 1.3. ASPECTO ANALIZADO: El Proceso Presupuestario
- 1.4. FECHA:

VIII. OBJETIVO:

Recoger información de los Servidores de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Lambayeque sobre el Proceso Presupuestario con la intención de proponer lineamientos que de ser aplicados pueda mejorar la Gestión presupuestal.

IX. INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la Gestión Presupuestal, cada una de ellas cuenta con alternativas, marca con aspa dentro del espacio rectangular una de ellas. (Esta encuesta es anónima).

X. ÍTEMS:

- 1. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto convoca a talleres para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

- 2. ¿El Presupuesto se elabora en equipo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

- 3. ¿Son productivos los talleres de trabajo para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

4. ¿Se capacita permanentemente al personal con la nueva normatividad emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

5. ¿Cuenta la Sub Gerencia de Presupuesto con el apoyo logístico y humano para el desarrollo de sus actividades?

SIEMPRE A VECES NUNCA

6. ¿Las Unidades Orgánicas cumplen oportunamente con remitir la información solicitada para la formulación del presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

7. ¿Los objetivos presupuestales se determina en función a los planes de desarrollo?

SIEMPRE A VECES NUNCA

8. ¿Se estima razonablemente los ingresos y gastos a ser considerados en el presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

9. ¿La estimación de gastos que se consideran en el presupuesto se realiza en función a una escala de prioridades?

SIEMPRE A VECES NUNCA

10. ¿Se define adecuadamente la estructura funcional programática, Metas y Cadena de gastos?

SIEMPRE A VECES NUNCA

11. ¿Conoce la normatividad presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

12. ¿Se determina técnicamente los porcentajes del FONCOMUN que serán aplicados como gasto corriente e inversión?

SIEMPRE A VECES NUNCA

13. ¿Las obras que se programan obedecen a satisfacción de necesidades básicas?

SIEMPRE A VECES NUNCA

14. ¿Los ingresos y gastos se ejecutan tal como fueron previstos?

SIEMPRE A VECES NUNCA

15. ¿Se realizan modificaciones permanentes al presupuesto?

SIEMPRE A VECES NUNCA

16. ¿Se hace seguimiento a la ejecución de Ingresos y gastos que permita establecer desviaciones y disponer su corrección inmediata?

SIEMPRE A VECES NUNCA

17. ¿Se cumplen con las metas físicas y presupuestarias?

SIEMPRE A VECES NUNCA

18. ¿Se evalúa la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

19. ¿La Sub Gerencia de Presupuesto aplica medidas correctivas derivadas de la evaluación presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

20. ¿Se formulan sugerencias a las Unidades orgánicas para mejorar la gestión presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA

21. ¿Se realizan reuniones permanentes con los directivos de las Unidades orgánicas para evaluar la ejecución presupuestal?

SIEMPRE A VECES NUNCA