



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“EL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA SIAF-SP COMO HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGUR”**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

Br. Richard Eduardo Sáenz Castañeda

ASESOR:

M. Cs. Juan José Julio Vera Abanto

Cajamarca, diciembre del 2016

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Cumpliendo con lo dispuesto por la Escuela Académico Profesional de Contabilidad en su Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, pongo a vuestra disposición el Trabajo de Suficiencia Profesional: **“EL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA SIAF-SP COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGUR”** con el objeto de optar el Título Profesional de Contador Público.

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinentes y espero que el mismo contribuya de manera muy positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia.

Por lo expuesto señores del Jurado, no me queda más que acogerme al resultado de vuestro dictamen y agradecer sepan disculparme por los errores que se puedan encontrar en el presente informe.

El autor.

INFORME

Cajamarca, 17 de octubre del 2016

DEL : M. Cs. CPC Juan José Julio Vera Abanto

AL : Dr. Enrique Indalecio Horna Zegarra
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y
Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca

ASUNTO : Culminación de Trabajo de Suficiencia Profesional

Tengo a bien dirigirme a Ud. Para informarle que el Trabajo de Suficiencia Profesional, intitulado **“EL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA SIAF-SP COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGUR”** desarrollado por el Bachiller SÁENZ CASTAÑEDA Richard Eduardo, ha sido culminado y revisado habiéndose cumplido con todos los requisitos que el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad exige. Por lo tanto, se encuentra expedita para su atención.

Es todo cuanto tengo que informar a Ud. para su conocimiento y trámite respectivo.

DEDICATORIA

A la memoria de mis abuelitos: Alfonso y Soila.

Mis padres: Walter y Elsa.

Mis hijos: Kristhiam; Ingrid; Kristofher y Arlette.

Mis hermanas: Amparo; Jenny y Ana.

A Merly por ese apoyo incondicional y por el amor que me brinda.

Dedico este trabajo a todos mis familiares, por ese apoyo brindado, mis amigos por sus sugerencias, a mis maestros quienes inculcaron en mí la superación, tanto personal como profesional y a todos los que tengan la oportunidad de disfrutar de este gran anhelo, como es mi formación universitaria y por ende profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi Asesor, M. Cs. CPC. Juan José Julio Vera Abanto, Catedrático de la prestigiosa Universidad Nacional de Cajamarca, quien con sus orientaciones permitió la culminación del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

A todas las personas e Instituciones por las facilidades concedidas que me permitieron superar las limitaciones encontradas para la elaboración del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO DEL SIAF

1.1.	BASES TEÓRICAS	12
	1.1.1. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL SIAF	12
	1.1.2. DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO PÚBLICO–MEF	17
	1.1.3. ETAPAS DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	18
1.2	LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN AMÉRICA LATINA	25
	1.2.1. DEFINICIÓN DEL SIAF	25
	1.2.2. OBJETIVOS DEL SIAF	26
	1.2.3. CARACTERÍSTICAS SIAF EN AMÉRICA LATINA	31
	1.2.4. HISTÓRICO SIAF EN AMÉRICA LATINA	31
	1.2.5. GENERACIONES DE SISTEMAS SIAF EN AMÉRICA LATINA	34
	1.2.6. EL ROL DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA GESTIÓN MODERNA DE LAS FINANZAS PÚBLICAS	36
	1.2.7. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	38
	1.2.8. AVANCES Y PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS SIAF EN AMÉRICA LATINA	43
	1.2.9. ESTADO ACTUAL Y DESAFÍOS PENDIENTES DE LOS SIAF EN AMÉRICA LATINA	47
1.3	LOS SIAF EN GOBIERNOS LOCALES – PERÚ	50
	1.3.1. ¿QUÉ INFORMACIÓN ES REGISTRADA EN EL SIAF?	50
	1.3.2. EL SIAF Y LA TRANSPARENCIA ECONÓMICA	52
	1.3.3. MÓDULOS DEL SISTEMA	53
	1.3.4. FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL AVANCE (ÉXITO)	54
	1.3.5. LIMITACIONES EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN	54
	1.3.6. MEJORA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DEL TESORO PÚBLICO	55

1.3.7	BASE DE DATOS CON INFORMACIÓN OPORTUNA, CONFIABLE Y CON COBERTURA ADECUADA	56
1.3.8	MONITOREO POR LOS SECTORES Y PLIEGOS DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	56
1.3.9	RETOS	56
1.4	LA INTEGRACIÓN DEL SIAF CON OTROS SISTEMAS Y FUNCIONALIDADES ADMINISTRATIVAS	58
1.4.1	COMPRAS Y CONTRATACIONES	59
1.4.2	ADMINISTRACIÓN DE PAGOS DE PERSONAL	59
1.4.3	ADMINISTRACIÓN DE BIENES	60
1.4.4	INVERSIONES PÚBLICAS	60
1.4.5	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	61
1.4.6	EL NIVEL DE INTEGRACIÓN O INTEROPERABILIDAD EN ALC	62
1.2	BASES NORMATIVAS	64
1.2.1	LEY MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO - LEY N° 28112	64
1.2.2	NORMAS LEGALES SOBRE EL SISTEMA SIAF	66
CAPÍTULO II: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGUR		
2.1	ASPECTOS GENERALES	69
2.1.1	RAZÓN SOCIAL	69
2.1.2	RESEÑA HISTÓRICA DEL DISTRITO	69
2.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA	74
2.2.1	ÓRGANO DE GOBIERNO	74
2.2.2	ÓRGANO DE ALTA DIRECCION	74
2.2.3	ÓRGANO EJECUTIVO	74
2.2.4	ÓRGANOS CONSULTIVOS	74
2.2.5	ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO	74
2.2.6	ÓRGANOS DE APOYO	74
2.2.7	ÓRGANOS DE LÍNEA	75
2.2.8	ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	76
2.3	ÁREAS ADMINISTRATIVAS	77
2.3.1	ADMINISTRACIÓN	77

2.3.2 RECURSOS HUMANOS	78
2.3.3 TESORERÍA	80
2.3.4 CONTABILIDAD	81
2.3.5 PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	83
2.3.6 LOGÍSTICA Y SERVICIOS	84
2.3.7 RENTAS	86

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN	89
3.1.1 VISIÓN	89
3.1.2 MISIÓN	89
3.1.3 ANÁLISIS FODA Y OPCIONES ESTRATÉGICAS POR EJE TEMÁTICO	90
3.2 PROBLEMÁTICA	95
3.2.1 GENERAL	95
3.2.2 ESPECÍFICOS	95
3.3 OBJETIVOS	96
3.3.1 OBJETIVO GENERAL	96
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96
3.4 CASUÍSTICA	96
3.4.1 MÓDULO ADMINISTRATIVO	97
3.4.2 MÓDULO DE CONCILIACIÓN DE CUENTAS DE ENLACE	97
3.4.3 MÓDULO DE CONCILIACIÓN DE OPERACIONES DEL SIAF	97
3.4.4 MÓDULO CONTABLE	98
3.4.5 MÓDULO DE CONTROL DE PAGO DE PLANILLAS (MCP)	98
3.4.6 MÓDULO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS (MEP)	98
3.4.7 MÓDULO DE DEUDA PÚBLICA	98
3.4.8 MÓDULO DE FORMULACIÓN	99
3.4.9 MÓDULO DE PROCESO PRESUPUESTARIO – MPP	99

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 CONCLUSIONES	100
4.2 SUGERENCIAS	101

INTRODUCCIÓN

El Estado peruano está compuesto en buena cuenta por el Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Locales, Empresas Prestadoras de Servicios, Beneficencias Públicas y otras Instituciones, los cuales tienen a su cargo un presupuesto determinado para ser ejecutado, dentro del ámbito de sus competencias, en beneficio de la ciudadanía.

Tomando en cuenta que en el Estado, resulta necesario que los fondos públicos que tienen a su cargo cada uno de los distintos niveles de gobierno, sea ejecutado de la mejor manera posible. Es así que se crea el **Sistema Integrado de Administración Financiera para el Sector Público (SIAF - SP)**, que facilita el manejo transparente de la información sobre la ejecución presupuestal de las entidades públicas, además de incentivar la mejor toma de decisiones y la medición de resultados frente a metas propuestas. Este Sistema está integrado para todas las entidades públicas a las cuales se les aprueba un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público, y comprende todo el conjunto de normas, principios y procedimientos a ser utilizados por estas entidades para el proceso de captación, ejecución, control y evaluación de los fondos públicos a su cargo.

El Estado Peruano, desde Ministerios, Entidades, Organismos, así como los Gobiernos Regionales, Provinciales y Locales, trabajan coordinadamente en la ejecución tanto de sus metas como del presupuesto asignado a cada uno, y para ello, utilizan el **Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)**. Es una herramienta electrónica de uso oficial y obligatorio de casi todas las Entidades Públicas en el Perú, en el, se harán las operaciones de gastos, ingresos, contabilización de los mismos, entre otras operaciones más importantes que son necesarias para el abastecimiento de bienes y servicios de una entidad.

Este Trabajo de Suficiencia Profesional, está diseñado básicamente para Gobiernos Locales, pero también es aplicable a los demás ámbitos del Sector Público, como el Sector Educación, por cuanto el manejo del SIAF es similar en todas las Instituciones en las que se aplica, solo se tendría que tener en cuenta la normatividad

aplicable a cada una de ellas, otra razón es que en los módulos del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF – SP) para Gobiernos Locales se muestra a nivel de Unidad Ejecutora y a nivel de Pliego, lo cual lo hace ser completo, pues permite realizar tanto las operaciones de solicitud y aprobación de las operaciones en los distintos módulos.

No se busca mecanizar al profesional, sino, hacer más correcto, práctico y oportuno la aplicación del SIAF, obteniendo como resultado de la misma, los saldos, reportes y demás informaciones que nos permitan realizar nuestra verdadera función que es el de “Asesorar” a las autoridades de nuestras Instituciones Públicas, apoyándolos con ello a la conducción de la Entidad mediante la buena toma de decisiones.

En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, es un aporte de todos los conocimientos adquiridos y aplicados a lo largo de mi vida profesional, después de haber obtenido el **GRADO ACADEMICO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**, el 28 de agosto del 2009. A continuación, hare una breve descripción de mi trayectoria laboral y luego haré un resumen de cada capítulo contenido en el presente informe, para finalmente iniciar con el desarrollo del mismo.

Mi experiencia laboral como Bachiller en Contabilidad tiene sus inicios el 03 de enero del 2011, cuando fui contratado por la Municipalidad Distrital de Catilluc en el cargo de Asesor Externo, función que ejercí hasta el 31 de diciembre del 2012. Durante este tiempo adquirí y complementé los conocimientos sobre la gestión pública y el manejo del Sistema Integrado de Administración Financiera (**SIAF**), mientras desarrollaba otras habilidades como: manejo de personal, uso de SNIP, elaboración de proyectos, confección de órdenes de compra y de servicio y otras inherentes al cargo.

Luego de esta primera experiencia municipal, el 02 de enero del 2013, fui contratado por la Municipalidad Distrital de Chugur, también en el cargo de Asesor Externo, con funciones muy similares a las cumplidas en la Municipalidad Distrital de Catilluc en esta entidad, es en donde se comenzó por la actualización de los Instrumentos de Gestión, Revaluación de Terrenos y Edificios, Saneamiento Contable,

implementación de las diversas oficinas para un mejor servicio a los ciudadanos y en la actualidad nos encontramos inmersos en la implementación de los Sistemas de Personal y de Rentas.

Desarrollo el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, explicando de manera clara y sencilla en el Primer Capítulo, que es el SIAF-SP, su proceso de implementación de este Sistema y estructura, así como el funcionamiento del mismo. Su lectura resulta necesaria, toda vez que nos permite conocer cómo funciona este Sistema, de cumplimiento obligatorio por todas las entidades y organismos del Sector Público a nivel Nacional, Regional y Local; y cuya correcta implementación y cumplimiento permitirá asegurar un uso eficaz, eficiente y transparente de los fondos públicos que los distintos niveles de gobierno tienen a su cargo.

En el Segundo Capítulo, se hace una breve reseña del Distrito y de la Gestión Administrativa con una descripción de las funciones de acuerdo a los instrumentos de gestión en las áreas involucradas en la Asesoría Externa que se brinda a la Municipalidad Distrital de Chugur, lo cual nos permitirá conocer el área en donde se laboró finalmente y se siguieron perfeccionando los conocimientos adquiridos.

En el Tercer Capítulo, se hace referencia a la descripción y análisis del Trabajo de Suficiencia Profesional desarrollado en la Municipalidad Distrital de Chugur.

En el Capítulo IV, contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se ha arribado al final de la investigación y las referencias bibliográficas empleadas.

Finalmente se presentan los anexos correspondientes que apoyan la investigación.

Un trabajo modesto que, podría contener errores u omisiones, por lo que se aclara que solo se pretende guiar a través de los Menús y sus opciones para que lleguen a una determinada operación, pero que está hecha con mucho cariño y afecto a todos los que están trabajando o quieren trabajar en el Sector Público.

El Autor

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO DEL SIAF

1.2. Bases Teóricas

En América Latina y el Caribe (ALC) los sistemas integrados de administración financiera (SIAF) empezaron a constituirse principalmente a partir de los años ochenta, sobre todo como una forma de mejorar el registro y el control del gasto público en respuesta a las crisis fiscales y macroeconómicas de ese momento.

Actualmente los SIAF continúan siendo predominantes en la región, y han evolucionado en cuanto a su rol y a su contribución a los procesos de modernización de la gestión financiera pública y a la mejora de la calidad del gasto público.

El presente capítulo tiene como objetivo sistematizar el conocimiento acumulado sobre los SIAF en AL a partir de un análisis conceptual, funcional, tecnológico y estratégico. Inicialmente se abordan algunos aspectos conceptuales de los SIAF, su evolución histórica en la región y sus componentes y funcionalidades principales.

Luego se examina el nivel de integración de los SIAF con otros sistemas administrativos y se identifican algunos requerimientos estratégicos para su formulación, implantación y operación en la región. Posteriormente, se detallan sus características tecnológicas y se presenta un análisis de su nivel de madurez, lo cual incluye posibles indicadores de calidad para los SIAF y la administración financiera pública en general. Por último, se sintetizan algunos aspectos estratégicos de los SIAF y las principales tendencias en sus procesos de diseño, implantación y operación.

1.2.1. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL SIAF

La gestión de las finanzas gubernamentales requiere que las entidades públicas adopten prácticas estandarizadas para el registro de ingresos y gastos y para el manejo del flujo de recursos financieros. Además de un marco normativo e institucional adecuado, la estandarización de estos procedimientos usualmente demanda herramientas tecnológicas que apoyen la ejecución de diversas funciones administrativas relacionadas con la gestión de los recursos financieros gubernamentales. Algunas de estas funciones se basan en procesos de trabajo repetitivos y requieren el procesamiento de un gran número de transacciones, que deben llevarse a cabo en un tiempo limitado y que se hallan dispersas geográficamente (Hashim y Allan, 1999).

En este contexto aparecen los SIAF, que se difunden en varios países del mundo, con énfasis particular en ALC. Según Peterson (2006), un SIAF es un “aplicativo computacional que integra funciones financieras clave y promueve eficiencia y seguridad en la gestión de datos y la generación de informes financieros integrales”.

Es decir, los SIAF son sistemas informáticos que automatizan los procedimientos financieros necesarios para registrar los fondos públicos recaudados y aplicarlos a la concreción de los objetivos del sector público. De esta forma, los SIAF hacen viable el presupuesto público, la ejecución de los pagos de tesorería y el almacenamiento de registros contables y financieros. Además, permiten la generación de reportes y confieren eficiencia, seguridad y mayor transparencia a la gestión de los recursos públicos.

El modelo de SIAF actualmente predominante en ALC comprende cuatro áreas principales: presupuesto, tesorería, contabilidad y deuda pública. Además, el SIAF interactúa con otros sistemas de gestión de los recursos públicos, como los de inversiones públicas, recursos humanos y pagos al personal, compras y contrataciones, administración tributaria, gestión de proyectos y administración de bienes.

La mayoría de los SIAF de la región se basa en un modelo más o menos estándar pero adecuado a la realidad de cada país. Esto se debe en parte a

que los SIAF de los distintos países se constituyeron bajo condiciones políticas, económicas e institucionales similares, aunque en algunos casos fueron complementados con las visiones de las empresas o de los grupos de consultores que intervinieron en su diseño. En consecuencia, el modelo de SIAF de los países de la región es esencialmente el mismo, aunque los diseños conceptuales globales difieren un poco entre países debido a normativas particulares.

Este modelo se caracteriza por el uso de un sistema único y de amplia cobertura, con una administración centralizada bajo la responsabilidad de las autoridades hacendarias y en general con una base de datos central, pero con una operación que —aunque integrada— se encuentra descentralizada en las entidades públicas. Es interesante mencionar que en muchos países desarrollados la utilización de sistemas financieros públicos ocurre de una forma menos estandarizada que en ALC, sin que se haya adoptado un sistema único.

En lo general, este modelo conceptual se asocia a una Cuenta Única del Tesoro (CUT), con el desarrollo y la operación de un aplicativo informático único y estándar para la administración financiera de todo un gobierno central o subnacional, con lo cual se constituye en uno de los pilares principales para la eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público.

Si bien este modelo contribuyó y sigue contribuyendo a la consolidación de la estabilidad macroeconómica y la responsabilidad fiscal en la mayoría de los países que lo aplicaron, puede decirse además que los SIAF son una herramienta muy importante para mejorar de forma sostenible los procesos decisorios en la gestión pública.

CONCEPTO DE LA FILOSOFÍA DEL SISTEMA (SIAF)

Es importante precisar, a la luz de lo observado en otros países que el objetivo de integración de procesos del Sistema de Administración Financiera, tiene diferentes enfoques:

- El SIAF es un Sistema de Ejecución del Presupuesto, no de Formulación ni de Asignaciones (Trimestral y Mensual), que es otro Sistema como referencia estricta al Marco Presupuestal y sus Tablas.
- El SIAF ha sido diseñado como una herramienta muy ligada a la Gestión Financiera del Tesoro Público en su relación con las denominadas Unidades Ejecutoras (UEs).

El registro, a nivel de las UEs. Está organizado en 2 partes.

- Registro Administrativo (Fases de Compromiso, Devengado, Girado, Pagado y Rendición) y
- Registro Contable (contabilización de las Fases, así como Notas Contables).

El Registro Contable requiere que, previamente, se haya realizado el Registro Administrativo. Puede realizarse inmediatamente después de cada Fase Aprobada, pero no es requisito para el registro de la Fase siguiente.

A diferencia de otros sistemas, la contabilización no está completamente automatizada. Esto, que podría ser una desventaja, ha facilitado la implantación pues el Contador participa en el proceso.

ÁMBITOS DEL SISTEMA

Podemos decir que el Sistema tiene 2 ámbitos claramente definidos, a saber:

REGISTRO ÚNICO

El concepto de Registro Único está relacionado con la simplificación del registro de las UEs de todas sus operaciones de gastos e ingresos u el envío de información a los Órganos Rectores:

- Dirección General de Presupuesto Público (DNP).
- Dirección General de Tesoro Público (DGTP); y
- Dirección General de Contabilidad Pública (DNCP).

GESTIÓN DE PAGADURÍA (OPERACIONES CON RECURSOS DEL TESORO PÚBLICO)

Las UEs sólo pueden registrar sus Girados en el SIAF cuando han recibido las Autorizaciones de Giro de parte del Tesoro Público (Fase Devengado Aprobado). En base a estos Girados la DGTP emite las Autorizaciones de Pago, las que son transmitidas al Banco de la Nación (BN), cuyas oficinas a nivel nacional pagan sólo aquellos Cheques o Cartas Ordenes cargadas en su Sistema, afectando recién en ese momento la cuenta principal de Tesoro Público.

En verdad, más allá que luego tenga que intervenir el Tesoro Público para la Autorización de Pago, el Girado registrado por la EU termina en el BN, por lo que podríamos decir que los equipos SIAF que operan en las UEs son como terminales del Tesoro Público para realizar el proceso de Pago a través del BN.

PRODUCTOS DEL SISTEMA

- Mejora en la Gestión Financiera del Tesoro Público.
- Base de Datos con información oportuna, confiable y cobertura adecuada.
- Monitoreo por los Sectores y Pliegos de la Ejecución del Presupuesto.

VENTAJAS DE LA BASE DE DATOS

- Proporciona a los Órganos Rectores información oportuna y consistente
- Permite obtener reportes consistentes de estados presupuestales, financieros y contables.

1.2.2. DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO PÚBLICO–MEF

La Dirección General del Presupuesto Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto y dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, en el marco de lo establecido en la presente Ley, Directivas Presupuestarias y disposiciones complementarias.

LAS PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DEL PRESUPUESTO PÚBLICO SON:

- Programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario;
- Elaborar el ante Proyecto de la Ley Anual de Presupuesto;
- Emitir las directivas y normas complementarias pertinentes;
- Efectuar la programación mensualizada del Presupuesto de Ingresos y Gastos;
- Promover el perfeccionamiento permanente de la técnica presupuestaria; y
- Emitir opinión autorizada en materia presupuestal.

EL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO

El Presupuesto del Sector Público es el instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual y es aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

INGRESOS DEL SECTOR PÚBLICO

Son Fondos Públicos, sin excepción, los ingresos de naturaleza tributaria, no tributaria o por financiamiento que sirven para financiar todos los gastos del Presupuesto del Sector Público, desagregados.

GASTOS DEL SECTOR PÚBLICO

Los gastos del Estado están agrupados en Gastos Corrientes, Gastos de Capital y Servicio de la Deuda, desagregados.

- **Gasto Corriente**, son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado.
- **Gasto de capital**, son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del patrimonio del Estado.
- **Servicio de la deuda**, son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda, sea interna o externa.

LA EJECUCIÓN DEL INGRESO Y GASTO DEL SECTOR PÚBLICO

La Ejecución del Ingreso comprende las etapas de la estimación, determinación y percepción.

- La estimación consiste en el cálculo o proyección de los niveles de ingresos que por todo concepto se espera alcanzar;
- La determinación es la identificación del concepto, oportunidad y otros elementos relativos a la realización del ingreso; y
- La percepción es la recaudación, captación u obtención de los fondos públicos.

1.1.4 ETAPAS DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

AÑO 1996 - 1998

- Desde fines de 1996 se elaboró instrumentos operativos (Tablas).
- El Registro manual paralelo en 1997. Permitió conocer el ámbito de operaciones de las UEs para su adecuado tratamiento en el Sistema. Además, hizo posible un relevamiento del uso de Clasificadores Presupuestales así como operaciones contables, insumos para la primera versión de la Tabla de Operaciones.
- Igualmente se prestó mucha atención al tema de los documentos fuente. Se logró establecer la figura del expediente u operación, unidad de registro del sistema.
- En los últimos meses de 1997 las Unidades Ejecutoras registraron sus operaciones en una primera versión en fox del Módulo de Registro SIAF-SP.
- En enero de 1998, el MEF entregó 506 equipos (Computador Personal, Módem, Impresora, Estabilizador o UPS) a igual número de UEs. El equipo tiene instalado además de un software general (Msoffice97), el Módulo Visual de Registro SIAF-SP. El Sistema incluye un mecanismo de correo electrónico para la transferencia de información. Registro automatizado paralelo en 1998, utilizando los equipos y sistemas entregados.
- Las Unidades Ejecutoras registraron y transmitieron más de un millón de operaciones por un valor cercano al 50% del total del Presupuesto Anual, las mismas que se reflejaban en la Base de Datos ORACLE de la sede MEF. Este registro permitió reforzar el entrenamiento, así como identificar nuevas operaciones para la Tabla de Operaciones. Un aspecto muy importante de esta etapa fue la revisión del tratamiento a las operaciones típicas (planillas, compras, encargos, caja chica, entre otras).
- A fines de 1998, antes de ponerse en marcha el Sistema existía al menos una persona adecuadamente entrenada en cada Unidad Ejecutora. Progresivamente se ha incorporado un mayor número de

funcionarios, especialmente en aquellas UEs que trabajan en Red, Organización y Puesta en Marcha de la Mesa de Atención, como centro de recepción de llamadas de los usuarios y su derivación a las diversas áreas (Soporte, Análisis, Contadores, Control de Calidad, Informática) Organización del Equipo de Soporte a Usuarios, con 12 técnicos entrenados en la instalación del Sistema, conectividad, hardware. Cuentan con un stock de equipos y partes (PCs, UPS, discos duros, tarjetas de red). Este equipo asegura que una UE restablezca su capacidad operativa en un máximo de 72 horas.

- Como antecedentes o dentro de un marco histórico podremos mencionar que el sistema entro en operación en enero de 1,999 en todas las unidades Ejecutoras (UEs) del Gobierno Central. Permite a cada UE una integración en los ámbitos de registro presupuestal, de tesorería y contabilidad, también se estará complementando con el Sistema Integrado de Gestión Administrativa –SIGA- en el que se incluye los Módulos de Abastecimientos, Control de Activos y Planillas.

EN EL AÑO 1999 SE IMPLEMENTO EL SISTEMA:

- Módulo Visual en la UEs, para el Registro Administrativo.
- Módulo Visual Contable en las UEs, que permite contabilizar sus operaciones registradas en el Módulo Administrativos.
- Módulo ORACLE en la Dirección General de Tesoro Público (DGTP) para emitir Autorizaciones de Giro y Pago.
- Módulos de monitores para la DGTP y Soporte Técnico, y Módulo de consulta de la base de datos ORACLE en la Alta Dirección del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

A partir de enero de 1999, el SIAF se ha constituido en un sistema oficial de registro de las operaciones de Gasto e Ingreso de las UEs, sustituyendo diversos registros y reportes de la DNPP, la DGTP y la

CPN. Cada mes las UEs reciben, a través del SIAF, su calendario de compromisos (CALCOM) elaborado por la DNPP.

Las UEs registran en el SIAF sus operaciones de gastos e ingresos, información que luego es transmitida al MEF para su verificación y aprobación. En el Ciclo de Gasto las UEs registran sus operaciones (expedientes), cada una de las cuales incluye las Fases de Compromiso, Devengado y Girado.

- **El registro del compromiso** implica el uso de un clasificador de gasto a nivel específico, una fuente de financiamiento y la meta correspondiente asociada a ese gasto. El sistema verificará si esa operación está acorde al CALCOM aplicando el criterio de techo presupuestal. La UE sólo puede comprometer su presupuesto dentro del mes de vigencia del calendario.
- **El registro del devengado** está asociado a la verificación del cumplimiento de la obligación por parte del proveedor, esto es la entrega de bienes. Esta fase requiere un compromiso previo que a su vez establece techos y otros criterios. El Devengado puede darse en el mismo mes o en otro posterior al registro del Compromiso.
- **El registro del Girado** requiere no sólo un Devengado previo (que a su vez establece techos) sino la correspondiente Autorización de Giro por parte de la DGTP, que aplica el criterio de Mejor Fecha. El Girado puede darse en el mismo mes o en otro posterior al registro del Devengado. La DGTP emite la Autorización de Pago de los Girados (cheques, cartas órdenes) de las UEs, transmitiéndose al BN, quien actualiza sus archivos con cada lote enviado, atendiendo a los beneficiarios de los Girados. El registro de la Fase Pagado en la UE es procesado automáticamente por el Sistema, con la información de los cheques y cartas órdenes pagados remitida por el BN.

En el Ciclo de Ingreso, las UEs registran las Fases de Determinado y Recaudado.

Las operaciones de gastos, ingresos y otras, complementarias, son contabilizadas utilizando la Tabla de Operaciones (TO SIAF), matriz que relaciona los Clasificadores Presupuestales con los Cuentas del Plan Contable Gubernamental. Estos registros son procesados por el Sistema, permitiendo la obtención de los Estados Financieros y Presupuestarios exigidos por el Ente Rector, la Contaduría Pública de la Nación (CPN), en el marco de la elaboración de la Cuenta General de la República. Cabe señalar que, 29 Pliegos (109 UEs) realizaron el Cierre Contable 1999 a través del Módulo Contable SIAF.

En base a los trabajos desarrollados por el equipo SIAF, se logró que, a fines del 2004, un grupo de 850 Gobiernos locales (GLs) estuvieran entrenados para pasar a operar el módulo más importante, esto es el registro de las operaciones de gasto e ingreso, así como su contabilización.

De estos 850 GLs se seleccionó un primer grupo de 606 GLs para realizar la implantación de este módulo en el 2005. Este grupo de municipios representa el 72% del presupuesto de todos los municipios.

Debe destacarse que el Módulo de Ejecución, diseñado y desarrollado para los GLs, no es el mismo que operan las UEs de los Gobiernos Nacional y Regional (“Tecnológicamente” sí se trata de una sola versión para facilitar su mantenimiento. Sin embargo, internamente, sabe distinguir el tipo de institución). Se ha tomado muy en cuenta el carácter autónomo de su operación, aspecto crítico para la viabilidad del Proyecto, esto es limitar al mínimo aspectos formales y de entorno que introduzcan “ruido” en la implantación.

En general, la estrategia se basa en el principio básico de “**orden con autonomía**”, es decir que no es incompatible la autonomía que gozan los GLs con el uso de un sistema que promueva el orden y la rendición de cuentas.

En este sentido y, para ser consistente con este principio de autonomía, el municipio es el “centro” de la operación del Módulo de Ejecución Presupuestal del SIAF-GL, realizando, entre otras, tres tareas críticas que no requieren autorización del MEF ni de otra instancia: modificaciones presupuestales, construcción de su calendario y aprobación de los giros.

SE INCORPORARON OTROS MÓDULOS DURANTE EL AÑO 1999:

- Módulo de Consulta de detalle en la Dirección General de Presupuesto Público (DNPP) a nivel de Clasificadores.
- Módulo de consulta de la base de datos ORACLE en los Sectores y Pliegos.
- Otros Módulos de Seguimiento para la Dirección General de Tesoro Público (DGTP) Consulta de Operaciones en el Banco de la Nación, control de lotes, etc.

SUCESOS QUE ACONTECIERON DURANTE EL AÑO 2000 - 2001:

- Se perfeccionó el Módulo Visual Contable, el mismo que permite obtener todos los Estados Presupuestarios Financieros, así como sus anexos requeridos por la Contaduría Pública de la Nación.
- Se completó el Módulo de Cierre Anual a nivel de UE, de acuerdo a los requerimientos de la Contaduría Pública de la Nación.
- Se desarrolló el Módulo que permite realizar el proceso de Integración Contable de los Estados Financieros de las UEs a nivel Pliego (mensual y Anual) que es nivel requerido por la Contaduría Pública de la Nación.
- Se completó el Módulo de Monitoreo para la CPN. En su versión ORACLE. Este Módulo permite un seguimiento de los Estados Presupuestarios, Financieros y anexos presentados (transmitidos) por los pliegos, incluyendo la misma información a nivel de cada una de sus UEs.

- Se ha instalado en todos los Despachos y Pliegos la consulta de seguimiento de la Ejecución Presupuestal de sus Pliegos / UEs, según corresponda. queda pendiente una mayor difusión y uso de estas capacidades.
- Se completó el desarrollo de los Módulos “Evaluación Presupuestal”, “Convenios de Gestión”, “Depósitos y Colocaciones” y Títulos y Valores” para el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). El sistema entro en operación en enero del 2001.
- El 100% de los pliegos (138) realizó el Cierre Anual 2000 y su transmisión a la CPN, a través del Módulo VISUAL Contable SIAF-SP Creación del Portal de Transparencia Económica, Básicamente, está compuesto por Bases de Datos cada una con capacidad de consulta por diferentes opciones. La información de Base proviene de cada fuente, es decir de la institución responsable de su manejo.

El contenido principal es el siguiente:

- ✓ Información acerca de los principales indicadores y proyecciones de la economía.
- ✓ Resumen de los Planes Estratégicos de los diferentes sectores del Estado.
- ✓ Gastos del Gobierno Central (SIAF-SP) – Base de datos.
- ✓ Un Directorio de las entidades públicas – Base de Datos.
- ✓ Estados Financieros de las Empresas Públicas (FONAFE) Base de Datos.
- ✓ La lista de bienes inmuebles del Estado – Base de Datos.

Con relación a otros trabajos de desarrollo de sistemas en marcha para el año 2002, Se está trabajando la incorporación en el SIAF-SP el Módulo de Control Patrimonial en coordinación con la Superintendencia de Bienes Nacionales. En relación al desarrollo del Módulo de Abastecimientos, se ha completado el diseño y se ha avanzado con la incorporación de la Tabla de Bienes en la Tabla de Operaciones Nivel 2

(TO2). El Módulo está instalado en UEs piloto (CPN, INEI, Contraloría de la República, ONPE).

1.2 LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN AMÉRICA LATINA:

En los últimos diez años en América Latina se han implementado SIAFs con diferentes resultados. En aquellos lugares en que los SIAFs se han aplicado con éxito, ha incrementado la legitimidad del sector público, se ha producido una rendición de cuentas oportuna y eficiente de los recursos públicos, han incrementado la responsabilidad y la transparencia de los gobiernos y ha sido posible realizar auditorías y fortalecer los controles internos en entidades gubernamentales.

1.2.10 DEFINICIÓN DEL SIAF

“SIAF” son las siglas con las que buena parte de la administración pública nacional y regional se refiere al “Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado”.

El SIAF se ha convertido en un instrumento central en la administración del día a día del Estado y tiene mucho que ver con las preocupaciones cotidianas de la población y por cierto también de los gobiernos locales.

CONCEPTO:

El SIAF es un sistema integrado por varios subsistemas que planean, procesan y reportan información sobre los recursos financieros públicos. Incluye contabilidad, presupuesto, tesorería, deuda. Se aplica a distintos niveles de gobierno (central, descentralizado, municipal). Permite desagregar territorialmente (y por otros criterios) la información.

DEFINICIONES DEL SIAF EN AMÉRICA LATINA

A continuación, diversas definiciones:

- Conjunto de principios, normas, organismos, recursos, sistemas, y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Estado en la forma más eficiente posible (**Argentina**).
- Conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del estado (**Chile**).
- Conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, y estará regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica (**Venezuela**) (Tomado de XIV Seminario Regional de Política Fiscal – 2004).

1.2.11 OBJETIVOS DEL SIAF

Podemos identificar los siguientes objetivos:

- Desarrollar un sistema en línea de información financiera
- Garantizar la calidad y oportunidad de la información dirigida a los distintos niveles jerárquicos de la administración del Estado.
- Facilidades para llevar a cabo los procesos de fiscalización y evaluación de los entes públicos
- Conformar un medio de comunicación destinado a lograr plenamente las normas internacionales de transparencia fiscal en los recursos financieros

A continuación, presentaremos un listado que muestra los diferentes SIAF instalados en América latina y Centroamérica

GRÁFICO N° 01

LISTADOS DE LOS SIAF EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

País	Organo Rector del Sistema Presupuestario	Sistema de Información Presupuestaria	Base Legal
ARGENTINA 	ONP Oficina Nacional de Presupuesto Subsecretaría de Presupuesto Secretaría de Hacienda	SIDIF Sistema Integrado de Administración Financiera	Ley N° 24.156 (1993) Ley N° 11.672 (1969)
BOLIVIA 	VMPC Viceministerio de Presupuesto y Contaduría Ministerio de Hacienda	SIIF Sistema Integrado de Información Financiera	Ley N° 1178 del 20-07-90
BRASIL 	SOF Secretaria de Orcamento Federal Ministerio do Planejamento, Orçamento e Gestão	SIAFI Sistema Integrado de Informaciones Financieras y SIDOR (Sistema Integrado de Datos Orçamentários)	Ley N° 4320 de 17-03-64 Ley N° 8/90 de 05-02-90 Ley N° 101 (2000) Ley N° 10180 (2001)
CHILE 	DIPRES Dirección de Presupuestos Ministerio de Hacienda	SIGFE Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado	Decreto Ley N° 1263 (1975) Ley N° 18.591 (1986)
COLOMBIA 	MHCP Ministerio de Hacienda y Crédito Público	SIIF Sistema Integrado de Información Financiera	Decreto 111 (1996). Estatuto Orgánico del Presupuesto
COSTA RICA 	DGPN Dirección General de Presupuesto Nacional Ministerio de Hacienda	SIGAF Sistema Integrado de Administración Financiera	Ley N° 8.131 (2001)
ECUADOR 	SP Subsecretaría de Presupuestos Ministerio de Economía y Finanzas	SIGEF Sistema Integrado de Gestión Financiera	Decreto N° 1429 (1977); Ley N° 18 del 30-11-92; Ley TROLE I (2000).
EL SALVADOR 	DGP Dirección General de Presupuesto Ministerio de Hacienda	SAFI Sistema de Administración Financiera Integrado	Ley N° 516 (1995)
GUATEMALA 	DTP Dirección Técnica del Presupuesto Ministerio de Finanzas	SIAF Sistema Integrado de Administración Financiera	Decreto N 101-97
PERÚ 	DTP Dirección General del Tesoro Publico	SIAF Sistema Integrado de Administración Financiera	Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público - Ley N° 28112

Fuente: Compilación del autor

GRÁFICO N° 02

IMPLANTACIÓN DEL SIAF EN AMÉRICA LÁTINA

	SIAFI	<u>1986</u>
	SIGFE	<u>1998</u>
	SIDIF	<u>1991</u>
	SIIF	<u>1990</u>
	SIAF	<u>1996</u>
	SIAF	<u>1995</u>

Fuente: Compilación del autor

Con la presencia de una metodología estándar, las finanzas públicas de los diferentes países pueden ser comparadas y evaluadas. Un elemento importante que aportan estos sistemas es la denominada **Institucionalidad Presupuestaria**

GRÁFICO N° 03

CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS

IMPUESTO PREDIAL				
1	1	02	01	ECUADOR
Ing. Ctes	Impuestos	Imp./ la Propiedad	A los Predios Urbanos	
11	2	03		ARGENTINA
Ing. Tributarios	Sobre el Patrimonio	Inmuebles		
1	1	02	001	PERU
Ing. Ctes	Impuestos	Al Patrimonio	Impuesto Predial	

Fuente: Compilación del autor

GRÁFICO N° 04

CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS

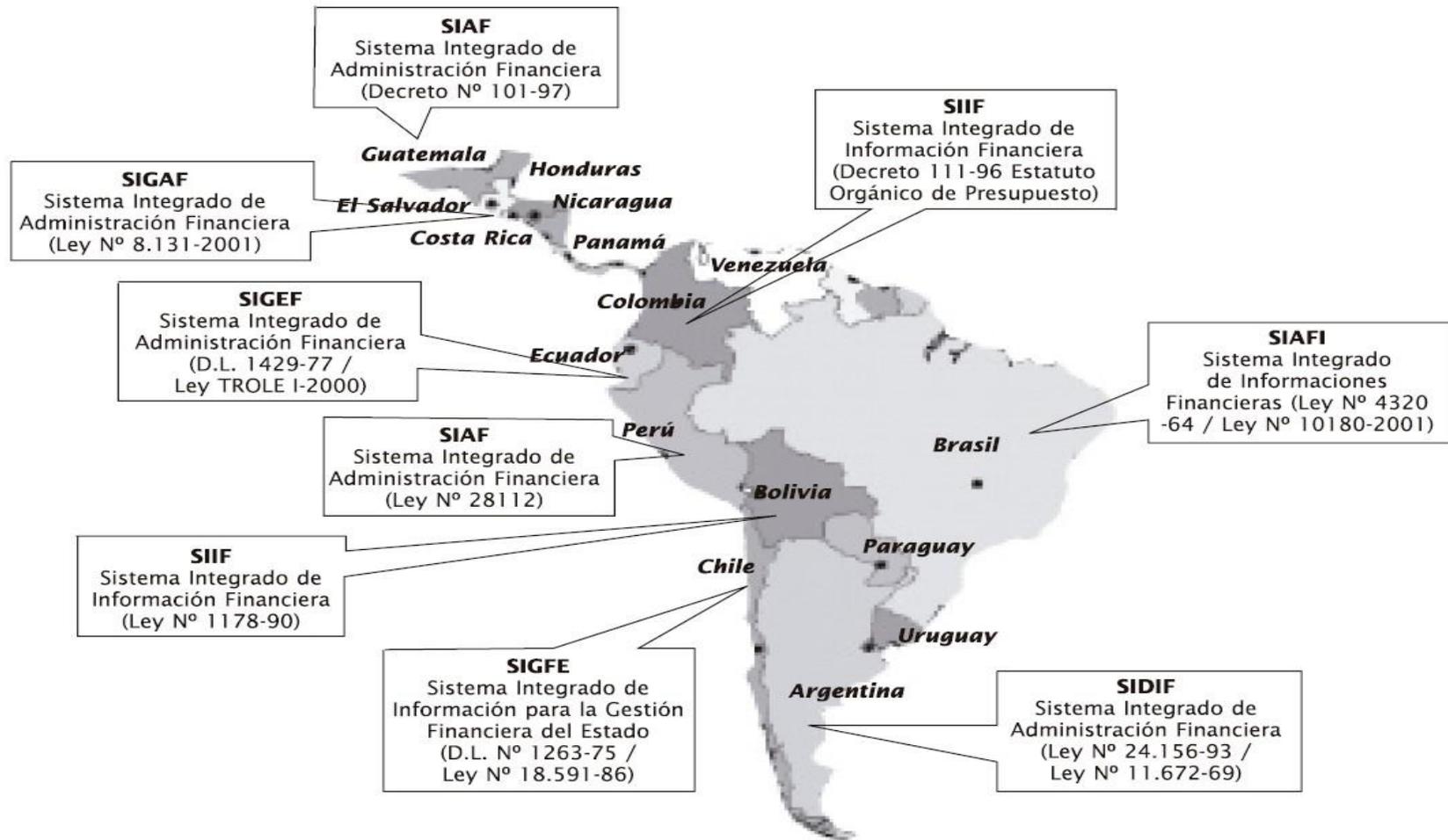
GASTOS DE PERSONAL				
5	1	01	01	ECUADOR
Gstos Ctes	Gstos en Personal	Remuneraciones Básicas	Sueldos	
2	1	1	112	ARGENTINA
Gastos	Gstos Ctes	Gstos de Operación	Remuneraciones	
5	1	11	01	PERU
Gstos Ctes	Personal y Oblig. S	Aplicación Directa	Retribucione. Plazo fijo	

Fuente: Compilación del autor

La Institucionalidad presupuestaria les permite a los gobiernos la comparabilidad de sus resultados con otros países.

GRÁFICO N° 05

SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN AMÉRICA LATINA



Fuente: Compilación del autor

1.2.12 CARACTERÍSTICAS SIAF EN AMÉRICA LATINA

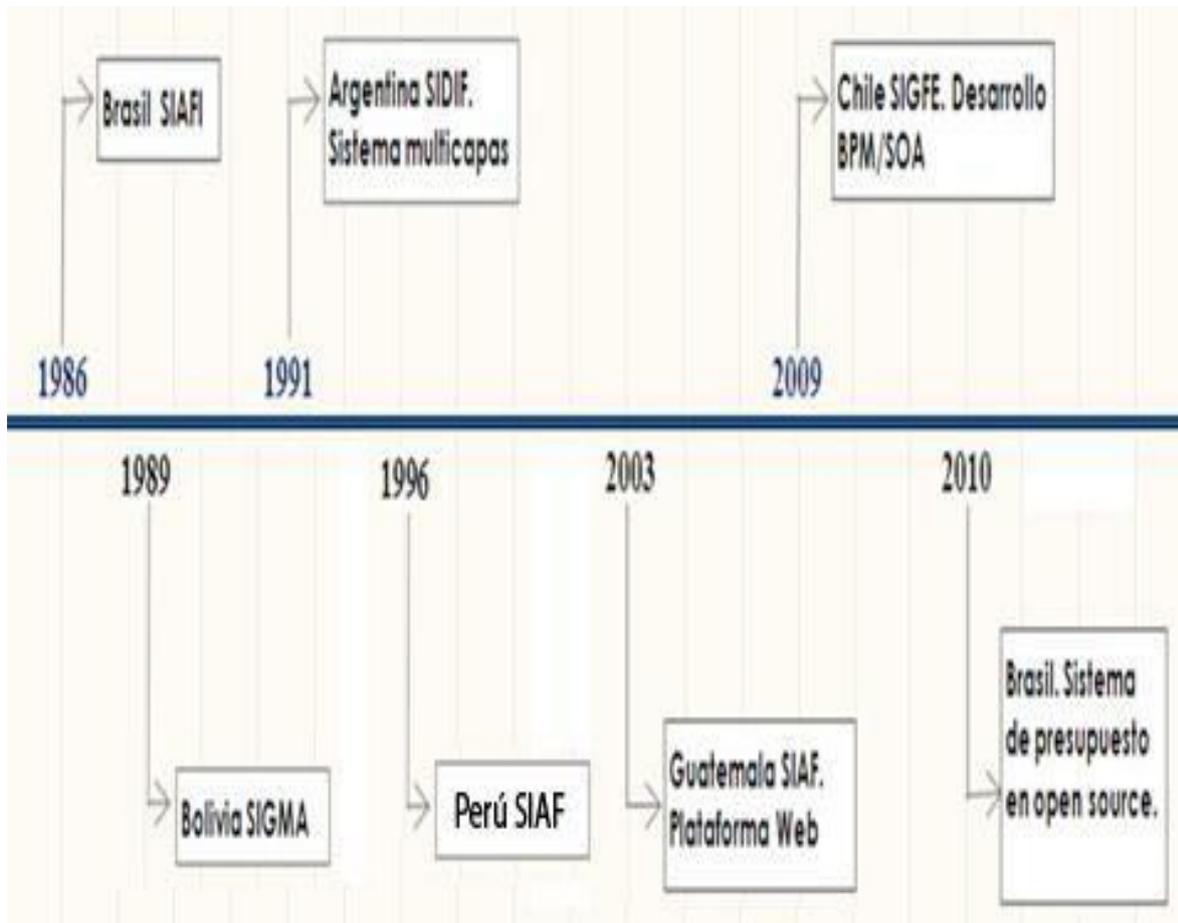
- Sistema único y central con amplia cobertura
- Orientado principalmente al registro y control financiero
- Limita la proliferación de sistemas informáticos en la gestión financiera y promueve mayor eficiencia y transparencia
- Mayor integración y seguridad de la información, y menores costos de adquisición, operación y mantenimiento
- Prácticamente todos los SIAF-AL desarrollados a medida (in-house) y muchos con plataformas antiguas en modernización
- Fundamentales para Cuenta Única del Tesoro, Conciliación Bancaria, Pagos Electrónicos, y Contabilidad Automática.

1.2.13 HISTÓRICO SIAF EN AMÉRICA LATINA

- “Invención” latino-americana (Brasil 1986)
- Rápida expansión durante las crisis fiscales 90s (control)
- Casi todos los países de la región tienen alguno tipo de SIAF
- Poco común en países más desarrollados (exc: ¿Chorus-Francia, DBAS-Sul Corea, Defensa EUA – nueva tendencia?)
- Base de un ERP o GRP del Sector Público (Enterprise or Government Resources Planning)
- Correlación positiva entre SIAF y eficiencia gestión pública

GRÁFICO N° 06

EVOLUCIÓN SIAF EN AMÉRICA LATINA



Fuente: Compilación del autor

GRÁFICO N° 07

PRINCIPALES FUNCIONALIDADES SIAF-AL



Fuente: Compilación del autor
GRÁFICO N° 08

PLATAFORMA TECNOLÓGICA

País	Sistema	Tecnología	Comentarios
Colombia	SIIF	Web (versión del 2011)	Productos de software Microsoft 100% bajo Web, en operación a partir del 2011
Brasil	SIAF	Mayormente monolítica y Cliente Servidor, con algunas aplicaciones Web	Hay proyectos en desarrollo para actualizar el SIAF. En el 2010 actualizaron el Sistema de Presupuesto en <i>Open Source</i> (SIOP)
Chile	SIGFE	Multicapas 100% Web	BPM/SOA, Java, Oracle, 100% Web. En desarrollo la segunda versión del SIGFE en 2010 y 2011 con algunas entidades ya en operación.
Ecuador	SIGEF	Multicapas 100% Web	Fue adaptado a partir de una donación del SIAF de Guatemala.
Guatemala	SIAF	Multicapas 100% Web	Ya migraron 100% de las funciones a Web.
Honduras	SIAF	Multicapas	El sistema es nuevo pero no es 100% Web.
Bolivia	SIGMA	Multicapas	Versión Web inició operación en 2011.
Paraguay	SIAF	Multicapas, SOA	
Perú	SIAF	Cliente Servidor, BD descentralizadas	Nuevo sistema en desarrollo en 2011 y 2012 con BPM/SOA, será 100% Web.
República Dominicana	SIGEF	Multicapas, Web	
Uruguay	SIIF	Cliente Servidor	Diagnostico funcional y tecnológico del SIIF en el año 2008 destinado a definir su estrategia de modernización.
Costa Rica	SIGAF	Multicapas, Web	Software suministrado por empresa privada (SAP). Único ERP de la región.
Nicaragua	SIGFA	Multicapas, Web + otros tipos de redes	Prevista la adquisición de un nuevo sistema en el mercado (<i>off the shelf</i>) en el 2011 o 2012.

Fuente: Compilación del autor

1.2.14 GENERACIONES DE SISTEMAS SIAF EN AMÉRICA LATINA

América Latina es la región con mayor número de proyectos destinados a la implementación y consolidación de Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF) como sistemas de apoyo para una mejor gestión financiera pública.

Este proceso se inicia a en la década de los ochenta, con la introducción de las primeras reformas de los sistemas de administración financiera en Brasil y Bolivia. A partir de los noventa se impulsó masivamente la adopción de estos sistemas, particularmente en los casos de Argentina, Paraguay y Uruguay. Este proceso continuó extendiéndose durante la década del dos mil a países como Colombia, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras y México. Ello fue posible gracias al gran impulso que recibieron tanto los desarrollos conceptuales de integración de la gestión financiera pública, como al avance de las tecnologías de la información (TICs), en especial en la industria del software y del hardware, junto a la masificación de internet. A su vez, la necesidad de un mayor control de las cuentas públicas en un marco de fuertes restricciones fiscales como las presentes en América Latina en los ochenta y noventa generaron un fuerte apoyo de las autoridades económicas, junto a los Organismos Multilaterales, para la implementación de este tipo de sistemas, en un marco de reformas fiscales de mayor envergadura. Sin embargo, a pesar de la importancia que revisten los SIAF en el marco de una política fiscal responsable y en el mejoramiento de la calidad de gasto público, en la actualidad su nivel de desarrollo en la región es dispar. En forma estilizada, es posible definir tres grandes generaciones de SIAF presentes en la región.

La **primera generación** tuvo como principal objetivo generar información sobre la ejecución presupuestaria en base caja y la consolidación de los balances contables de la administración pública. Bajo este enfoque, el subsistema de tesorería tiene un rol preponderante sobre el resto de los subsistemas, bajo el liderazgo de la Tesorería

General de los Ministerios de Hacienda. Estos sistemas utilizaban una plataforma cliente-servidor para su implementación tecnológica, presentando problemas de cobertura de la totalidad de las instituciones públicas del nivel central.

La **segunda generación** de SIAF, en especial los desarrollados a partir de mediados de la década del 90' presentan una visión más integrada entre los distintos subsistemas que conforman la gestión financiera. Así, el subsistema de presupuesto cobra mayor protagonismo, con el fin de registrar en forma oportuna los compromisos y obligaciones que asume el sector público, promoviendo la registración en base devengado de los gastos.

A su vez, incorpora información sobre metas de producción de bienes y/o servicios asociados a la ejecución financiera. Desde el punto de vista de las TICs, los avances del software, las capacidades de procesamiento de grandes volúmenes de datos y la introducción masiva de internet brindan un mejor soporte tecnológico al sistema. En esta segunda generación de SIAF son las Secretarías de Hacienda / Direcciones de Presupuestos, quienes asumen el liderazgo.

En incipiente desarrollo, se encuentra la **tercera generación** de SIAF. Esta generación, además de fortalecer aspectos de las generaciones anteriores, busca potenciar la interoperación del SIAF con otros sistemas clave para la gestión de los recursos públicos, como son los sistemas de compras y contrataciones, recursos humanos, sistemas nacionales de inversión pública, o los sistemas propios del negocio de instituciones particulares. Por otro lado, también busca incorporar de mejor manera información que apoye el control de gestión y evaluación de la gestión presupuestaria. A nivel institucional, las Secretarías de Hacienda/ Direcciones de Presupuestos continúan liderando estos procesos, pero con una mayor participación de las áreas de planificación y evaluación de la gestión. A su vez, la plataforma web es la principal base para el desarrollo de estas nuevas versiones. Por lo tanto,

considerando estas tres generaciones de SIAF en la América Latina es posible clasificar, a modo de ejemplo, a un grupo de países de la región en tres grupos relacionados al nivel de desarrollo de su SIAF. El primer grupo, conformado por Uruguay, México y Brasil, tiene en funcionamiento SIAF de primera generación, mientras que un segundo grupo, conformado por Paraguay, El Salvador, Guatemala, Honduras, República Dominicana y Colombia opera con sistemas de la segunda generación. Por su parte, Chile desarrolló y se encuentra implementando un sistema de tercera generación, proceso que está en marcha en Argentina y Perú.

En este contexto es posible observar que varios países iniciaron procesos de fortalecimiento de sus sistemas, como por ejemplo Honduras y Nicaragua, mientras que es esperable que nuevos países también iniciaran este complejo y difícil proceso. De esta forma, nuevamente América Latina será precursora en innovaciones y actualizaciones de los SIAFs, con el fin de apoyar de mejor forma la gestión financiera pública y así poder mejorar la provisión de bienes y servicios a los ciudadanos por parte del sector público en un marco de solvencia fiscal, transparencia y uso eficiente de los recursos.

1.2.15 EL ROL DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA GESTIÓN MODERNA DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

Un instrumento central para el manejo responsable de la política fiscal es contar con información oportuna sobre los gastos e ingresos del sector público, que permitan tomar decisiones en el momento indicado, así como ejecutar iniciativas que promuevan la eficiencia del gasto público, como las que pueden ser impulsadas por iniciativas de PBR.

Una de los instrumentos centrales para generar información de la gestión financiera y sobre el desempeño del sector público son las tecnologías de la información. En especial los sistemas computarizados

de información que procesan, almacenan y exponen información sobre la gestión de las finanzas públicas. Este tipo particular de sistemas de información habitualmente se denomina Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), USAID (2008), concepto que hace referencia al uso de tecnologías de la información y comunicaciones en la gestión financiera con el fin de apoyar las decisiones presupuestarias, las responsabilidades fiduciarias y la mejora del desempeño de las agencias públicas, así como la preparación de los estados y reportes financieros del sector público.

El alcance del SIAF suele cubrir desde la formulación y ejecución presupuestaria, hasta la contabilidad y la generación de reportes financieros y no financieros (Diamond y Khemani, 2005). En un contexto de mayor estabilidad fiscal y mayor demanda por bienes y servicios públicos de calidad actualmente también se comenzó a demandar en forma creciente a los SIAF información sobre desempeño, metas y resultados de las iniciativas financiadas por el presupuesto público, con el fin de apoyar las iniciativas de fortalecimiento de la gestión pública.

En forma más precisa, un SIAF se compone de un conjunto de subsistemas que operan interrelacionados y asumen un enfoque comprehensivo de la administración financiera, constituyendo una herramienta para el logro de una gestión de los recursos públicos eficaz, eficiente y transparente en un marco de solvencia fiscal. Desde esta perspectiva, el SIAF no debe ser considerado como un fin en sí mismo, sino como un instrumento para el apoyo de la política fiscal, para la modernización del estado.

Uno de los objetivos centrales de un SIAF es la generación de información que facilite la toma de decisiones. Para que ello sea posible, es necesario que la información cumpla con tres condiciones básicas: ser oportuna; relevante y confiable. Si la información cumple con estas tres características básicas actúa como insumo central para la toma de decisiones relativas a la política fiscal y para promover un desarrollo más

sólido y sustentable de las iniciativas de mejora de la gestión pública. A su vez, contar con más y mejor información fortalece el monitoreo y control de la gestión presupuestaria tanto a nivel agregado como a nivel de agencias.

Los beneficios de contar con información de mayor calidad se enmarcan en una perspectiva moderna de la gestión del gasto público, la cual busca cumplir con tres objetivos centrales: a) Disciplina fiscal, b) Eficiencia la asignación de recursos, y c) Eficiencia operacional. (Schick, 1998). Para el logro de cada uno de estos objetivos intervienen en forma combinada reglas, roles e información. Cada uno de estos aspectos es necesario, pero no suficiente si actúa de forma aislada. Por ejemplo, puede producirse que existan reglas claras y roles definidos para la gestión del gasto público, pero su efectividad se vea directamente afectada por debilidades en la calidad de la información. Ello no solamente impacta negativamente en el logro de los objetivos antes señalados, sino además afecta la toma de decisiones relativas al gasto público en general. En ese marco, el SIAF es una herramienta que permite la gestión sistemática e integrada de los recursos públicos, y la información generada por el sistema actúa como instrumento que facilita la toma de decisiones, coadyuvando al logro de una gestión del gasto más eficaz, eficiente y transparente.

1.2.16 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En la mayoría de los países en desarrollo, los procesos de contabilidad y ejecución presupuestaria de los recursos públicos suelen encontrarse apoyados en sistemas de información financiera que presentan importantes debilidades en materia de cobertura de la administración pública, integración univoca de plan de cuentas contables y categorías presupuestarias, así como problemas de actualización tecnológica y mantención en su funcionamiento. Ello impacta negativamente sobre la cantidad y calidad de la información relativa a la

formulación presupuestaria, la ejecución y el monitoreo y control del gasto, lo cual, a su vez, tiene efectos negativos en la gestión del gasto público en general. (Diamond y Khemani, 2005)

Los puntos siguientes se desarrollan en base a Diamond y Khemani (2005) y M. Makon (2000). Estas debilidades en materia de información financiera obstaculizan tanto la gestión eficiente de los recursos como la transparencia y el control sobre el gobierno, afectando negativamente la percepción relativa a problemas de governance en dichos países. Frente a estas dificultades, muchos países en desarrollo, tendencia que se observa en América Latina, iniciaron procesos de implantación de SIAF, o de mejoramiento de los mismos en aquellos casos en los cuales ya contaban con ellos. En base a la literatura especializada, y considerando las nuevas potencialidades y funcionalidades de un SIAF, su implementación presenta tres ventajas centrales:

- Una registración y procesamiento de las transacciones financieras del gobierno más oportuna, confiable y segura. Esta situación es consecuencia de la automatización del manejo de la información en sistemas de información.
- Una mejor gestión de la política fiscal en base a información que permite dar cuenta de la posición financiera en un momento determinado en forma oportuna a partir de la conformación de una base de información precisa y continuamente actualizada.
- La provisión de información financiera, no financiera y de desempeño que contribuye al mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la gestión pública.

De este modo, contar con información financiera, no financiera y de desempeño comprensiva opera como insumo básico que contribuye al fortalecimiento de la planificación, seguimiento y evaluación del gasto público en particular y de la gestión pública en general.

El logro de estas ventajas potenciales por la implementación de un SIAF implica que este se diseñe, construya e implemente sobre la base de tres principales características:

- El SIAF debe ser una herramienta de gestión que posea la capacidad y flexibilidad necesaria para cubrir tanto los requerimientos y demandas de los organismos rectores de las finanzas públicas, como son el Ministerio de Finanzas/Hacienda y los Órganos Superiores de Control (Contralorías y/o Sindicaturas), como de los Ministerios Sectoriales. A su vez, el SIAF debe convertirse en una herramienta que promueva la modernización del sector público al adoptar un rol destacado en apoyar las reformas para el mejoramiento de los sistemas de gestión pública, en especial de aquellos que promuevan mejoras al desempeño del sector público.
- El SIAF debe proveer un amplio rango de información financiera, no financiera y de desempeño para promover una mejor toma de decisiones por parte de los directivos públicos. Así, la información financiera es básica para la gestión del presupuesto público, pero la información relativa, por ejemplo, al tamaño de la dotación de personal y los rangos de remuneración también es información no financiera muy relevante. A su vez, la información sobre desempeño es un requisito central en la implementación de un Presupuesto Basado en Resultados, donde las decisiones requieren información relativa a los objetivos y metas de los programas, los tipos de bienes y servicios producidos, así como también los indicadores mediante los cuales se miden la eficacia y eficiencia de los programas y políticas públicas.
- Considerando que el SIAF es un sistema de información tecnológico, que procesa, almacena y genera información para todos los actores usuarios de esta información, es necesario asegurar el acceso al sistema para ingresar y consultar la información que cada tipo de usuario precisa para desarrollar sus respectivas funciones, bajo un esquema de definición de funciones operativas, tácticas y estratégicas. En este aspecto en particular, las tecnologías de

información y comunicación juegan un rol central, al permitir una utilización generalizada del SIAF con bajo costo de acceso mediante internet a unos grandes grupos de usuarios, con gran dispersión geográfica, a la vez que permiten generar perfiles de usuarios con distintos privilegios funcionales y de acceso a información de menor o mayor nivel de agregación y consolidación.

Todos estos atributos conceptuales de un SIAF se plasman en un sistema de información concreto, el cual está compuesto por un conjunto de subsistemas, o módulos, los cuales se rigen por principios generales y reglas de negocio que ordenan su funcionamiento.

En términos generales un SIAF se compone de un conjunto de subsistemas núcleo que operan interrelacionados (Makon, 2000). En primer lugar, se encuentra el *subsistema de presupuesto*, el cual contiene, al igual que los otros subsistemas, un conjunto de políticas, normas, procedimientos, reglas de validación y funcionalidades aplicables a las distintas etapas del proceso presupuestario (formulación, ejecución y monitoreo y evaluación). Su rol es actuar como herramienta de apoyo a la ejecución de programas y políticas a corto y mediano plazo, reflejados en la ley de presupuesto de cada año. Por su parte, el *subsistema de crédito público* apoya las operaciones que realiza el Estado a fin de captar medios de financiamiento y para lo cual se genera endeudamiento. El *subsistema de tesorería* gestiona la administración de los recursos públicos, tanto desde el punto de vista de su percepción como las gestiones necesarias para cancelar las obligaciones contraídas por el Estado. En este subsistema la implementación de una Cuenta Única del Tesoro que optimice la gestión financiera de los recursos públicos es un punto central. Por su parte, el *subsistema de contabilidad* registra y realiza la valuación los hechos económicos que afectan el patrimonio de las organizaciones públicas.

Estos cuatro subsistemas conforman el núcleo central de un SIAF.

A su vez, el SIAF cuenta con el apoyo de un conjunto de *subsistemas complementarios*, los cuales se interrelacionan con los subsistemas del núcleo central, y generan transacciones que son registradas en el SIAF, a la vez que brindar apoyo a los procesos de negocio específicos que soportan. Así, el *subsistema de gestión de recursos humanos* es responsable de la administración de la dotación de personal con el que cuentan las organizaciones públicas. El *subsistema de compras y contrataciones* apoya las operaciones que realizan las organizaciones públicas destinadas a la adquisición de obras, bienes y servicios necesarios para la gestión de las organizaciones. Estas operaciones generan compromisos y obligaciones, las cuales deben registrarse en forma oportuna, y sujetas a las disponibilidades presupuestarias, en el SIAF. Por su parte los *subsistemas de inversión pública* tienen una relación de intercambio de información con el SIAF, al proveerle información sobre los proyectos de inversión y recibir datos sobre la ejecución financiera de los mismos. Por último, el *subsistema de administración de bienes* interviene en los procesos de administración de los bienes físicos del Estado, ya sean públicos o privados, muebles o inmuebles, y puede formar parte de los subsistemas núcleos al tener una estrecha relación con el subsistema de contabilidad, con el fin de registrar eventos económicos que afectan el patrimonio.

Una adecuada interoperación entre los subsistemas núcleo y los subsistemas complementarios permite una gestión pública más eficiente, al evitar, por ejemplo, la doble registración de la información en distintos sistemas. A su vez, fortalece el ambiente de control sobre las finanzas públicas, generando una directa relación entre las operaciones que implican obligaciones para el Estado y la disponibilidad presupuestaria, evitando la generación de deuda flotante no registrada, que distorsiona la situación fiscal.

Con respecto a los principios generales y reglas de negocio que enmarcan la administración financiera pública, si bien existen marcos conceptuales en los cuales algún subsistema particular actúa como eje

central del SIAF, como por ejemplo existen SIAF donde el subsistema de tesorería opera como eje, mientras que en otros casos es el subsistema de contabilidad (Makon, 2000), una visión más actual plantea como marco conceptual la integración e interrelación entre todos los subsistemas que conforman un SIAF. En este enfoque, se presta especial atención a la integración univoca y automática entre el Plan de Cuentas Contables y el Clasificador Presupuestario, así como al diseño y desarrollo de un módulo destinado a definir distintos niveles de desagregación y captura de la información de acuerdo a las demandas y necesidades de los distintos niveles del sector público.

En otras palabras, las funciones centrales del SIAF tienen que ver con una visión moderna de gestión de los recursos públicos, cuyos objetivos son la promoción de mejoras en la gestión operativa, así como también el fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y la solvencia fiscal. Para ello, el SIAF requiere la generación constante de información confiable, oportuna y relevante, lo cual constituye un medio para la toma de decisiones. Esto exige que la información capturada por el SIAF surge ligada a los procesos de gestión habituales de las entidades públicas, para que a partir de su registración financiero contable efectivamente facilite la toma de decisiones relativas al presupuesto público.

1.2.17 AVANCES Y PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS SIAF EN AMÉRICA LATINA

Si bien en la mayor parte de los países de América Latina ya se cuenta con SIAF, a medida que los marcos conceptuales y metodológicos relativos a la administración financiera van experimentado avances, como por ejemplo las iniciativas para implementar PBR, y las aplicaciones informáticas desarrollan nuevas innovaciones desde el punto de vista tecnológico, se abre una importante ventana de oportunidad para iniciar procesos de modernización

tendientes a la mejora de sus funcionalidades y capacidades de procesamiento y cobertura.

Sin embargo, estos procesos de mejora deben considerar al menos cuatro aspectos claves para lograr sus objetivos. La experiencia de puesta en marcha de proyectos de reforma y actualización de los SIAF en los países de la región, permite establecer una serie de condiciones que no deberían soslayarse a la hora de iniciar procesos de ese tipo. Es necesario tener presente que estas condiciones no garantizan por sí solas una reforma exitosa de los SIAF. Sin embargo, su ausencia condiciona fuertemente las posibilidades de éxito.

Apoyo de las Máximas Autoridades. Para el desarrollo de un proyecto de fortalecimiento de la gestión financiera del sector público es un pre requisito contar con el apoyo de las autoridades políticas del Ministerio de Hacienda, especialmente de las Secretarías de Hacienda / Direcciones de Presupuestos. Estos actores son los usuarios finales de la información generada por el SIAF a nivel global. Contar con información oportuna, relevante y confiable es una potente herramienta para el manejo de la política fiscal, tanto en épocas de restricciones como de expansiones económicas. A su vez, en el aparato estatal el rol de los Ministerios de Hacienda suele ser preponderante sobre el resto de los Ministerios Sectoriales. Por esta razón una iniciativa lanzada y apoyada por las autoridades económicas tiene mayores probabilidades de éxito, considerando a su vez que estos proyectos tienen una duración promedio de 4/6 años.

Definición Detallada de Aspectos Conceptuales y Tecnológicos. Una clara definición del modelo conceptual de integración entre la contabilidad y el presupuesto es el primer elemento a desarrollar, acción que debe ser seguida por el modelado y optimización del ciclo presupuestario completo (formulación, aprobación, ejecución y evaluación). Este modelo conceptual implica una profunda revisión de las principales normas de gestión financiera, (por ejemplo, la gestión del gasto en base devengado, la utilización de los momentos de compromiso, devengo y pago) y su modificación en los casos que resulte

necesario. En segundo lugar, este modelo conceptual debe contemplar las formas de relación entre asignaciones financieras (inputs) y productos estratégicos (outputs). De esta forma será posible agregar valor a la gestión presupuestaria más allá de una correcta registración financiera contable del gasto público. Con respecto a los aspectos tecnológicos, es necesario hacer un levantamiento en el mercado sobre los aplicativos disponibles que pueden cubrir los requisitos definidos a nivel conceptual, ya sea a nivel de todo el ciclo presupuestario o para una etapa en particular. Por lo general, la gestión presupuestaria del sector público presenta ciertas particularidades, producto de representar un proceso de economía política y darles un fuerte peso a las asignaciones presupuestarias, que los aplicativos de mercado suelen no cubrir en su totalidad, al estar fuertemente focalizados en la contabilidad patrimonial. Pero una combinación de aplicativos de mercado con soluciones desarrolladas a medida es posible, en especial en funcionalidades de proyecciones o simulaciones de escenarios alternativos. A su vez, es necesario definir la plataforma tecnológica y mantener la misma a lo largo de todo el proyecto. La tecnología evoluciona a muy rápida velocidad, pero modificar la plataforma tecnológica en el medio del desarrollo de un proyecto genera grandes riesgos para su concreción.

Participación y apoyo de Organismos Internacionales: la participación de instituciones multilaterales tiene dos grandes beneficios. En primer lugar, brindan apoyo financiero para el desarrollo del proyecto, los cuales implican un volumen considerable de recursos, al representar habitualmente proyectos cercanos a varios millones de dólares. En segundo lugar, y más importante que el aspecto financiero en ciertas ocasiones, los Organismos Internacionales brindan asistencia técnica, promueven la implementación de procesos de gestión de proyectos y realizan un seguimiento objetivo por parte de un tercero sobre el avance del proyecto. Considerando que estos proyectos pueden exceder el mandato de un gobierno, la participación de un actor externo fuertemente involucrado en el proyecto brinda un “paraguas” para su desarrollo y ayuda a asegurar a las autoridades políticas una correcta utilización de

los recursos. Planificar resultados de corto plazo. La reforma debe lograr resultados en el corto plazo que contribuyan a sostener el respaldo político y que permitan generar compromiso en los diversos actores involucrados. Estos resultados deberían traducirse en mejorar concretas en la gestión de los recursos y en la posibilidad de generar información agregada más oportuna y confiable. Estos resultados de corto plazo pueden ser una buena oportunidad para coordinar iniciativas de PBR con las iniciativas tendientes a fortalecer un SIAF, en especial en temas de inteligencia de negocios en la utilización de datos para generar más y mejores reportes gerenciales.

Estas condiciones ponen de relieve que las reformas requieren ser llevadas adelante sobre la base de requisitos de orden técnico, pero sin desconocer la importancia de las condiciones contextuales y políticas. Las reformas no pueden ser desplegadas exclusivamente sobre las innovaciones del sistema de información y desarrollos conceptuales y metodológicos, sino que debe tener tanto el respaldo del máximo nivel político como el compromiso de los cuadros burocráticos del Estado, para lo cual es necesario definir una adecuada estrategia de gestión del cambio. Tener presente esta combinación de factores contribuye en gran medida a llevar adelante exitosamente los procesos de modernización y mejoramiento de los SIAF.

Analizando en particular nuestra región, es posible señalar que durante la década del 70 comenzaron introducirse las primeras reformas de los sistemas de administración financiera (como por ejemplo en Brasil y Ecuador), pero fue a partir de los años 90 cuando en América Latina se impulsó masivamente este proceso en países tales como Argentina y Paraguay. Este proceso continuó extendiéndose durante la década del 2000 a países tales como Colombia, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, y República Dominicana. Ello fue posible gracias al gran impulso que recibieron tanto los desarrollos conceptuales y metodológicos como el avance de la tecnología, en

especial los avances en la industria del software y del hardware, y en el uso masivo de internet.

Sin embargo, a pesar de la importancia que revisten los SIAF en el marco de una política fiscal responsable y en el mejoramiento de la calidad de gasto público, su nivel de desarrollo en la región es dispar.

1.2.18 ESTADO ACTUAL Y DESAFÍOS PENDIENTES DE LOS SIAF EN AMÉRICA LATINA

En forma estilizada es posible definir tres grandes generaciones de SIAF en la región. La primera generación de estos sistemas tuvo como principal objetivo generar información sobre ejecución presupuestaria en base caja y la consolidación de los balances contables de la administración pública. El subsistema de Tesorería tiene un rol preponderante sobre el resto de los subsistemas. A nivel de tecnologías de la información (TICs), estos sistemas son principalmente desarrollados en un esquema cliente/servidor, presentando una serie de dificultades para lograr una amplia cobertura institucional y la captura de información en forma oportuna. Por lo general este sistema es administrado por la Tesorería General. Esta primera generación de SIAF en la región estaba funciona bajo las premisas de una gestión de las finanzas públicas en base caja.

Una segunda generación de sistemas, en especial los desarrollados a partir de la década del 90' presentan una visión más integrada entre los distintos subsistemas que conforman la gestión financiera. En particular el subsistema de Presupuesto tomar mayor protagonismo, con el fin de registrar en forma oportuna los compromisos y obligaciones que asume el sector público. Así, el SIAF apoya de mejor forma la gestión de las finanzas públicas, brindando en formar automática ya no solo información sobre los pagos y cobros efectivos del gobierno, sino que también genera información sobre los compromisos y obligaciones presentes y futuros, y realiza la registración contable en forma

automática e integrada con el presupuesto. A su vez, en ciertos casos se incorpora información sobre indicadores físicos asociados a la ejecución financiera del presupuesto. Desde el punto de vista de las TICs, los avances en materia de software, capacidades de procesamiento de grandes volúmenes de datos y la introducción masiva de internet brindan un mejor soporte tecnológico incrementando su performance y posibilidades de cobertura institucional y geográfica. En esta segunda generación de SIAF son las Secretarías de Hacienda / Direcciones de Presupuestos, quienes asumen el liderazgo del desarrollo y administración de estos sistemas.

Por último, es posible plantear el incipiente desarrollo de una tercera generación de SIAF. Esta tercera generación busca continuar consolidando los avances en materia de gestión presupuestaria y contable de las generaciones anteriores. A su vez incorpora de manera integral, a nivel conceptual, instrumentos de control de gestión y evaluación que promuevan un mejor desempeño del sector público en el marco de un Presupuesto Basado en Resultados. Esta tercera generación realiza un uso más intensivo de los avances tecnológicos, en especial en cuanto a la capacidad de procesamiento y niveles de cobertura institucional y geográfica, junto a la utilización de potentes herramientas de manejos de datos destinadas a generar múltiples y flexibles reportes. A nivel institucional, las Secretarías de Hacienda / Direcciones de Presupuestos continúan liderando estos procesos, pero con una mayor participación de las áreas de planificación y evaluación de la gestión.

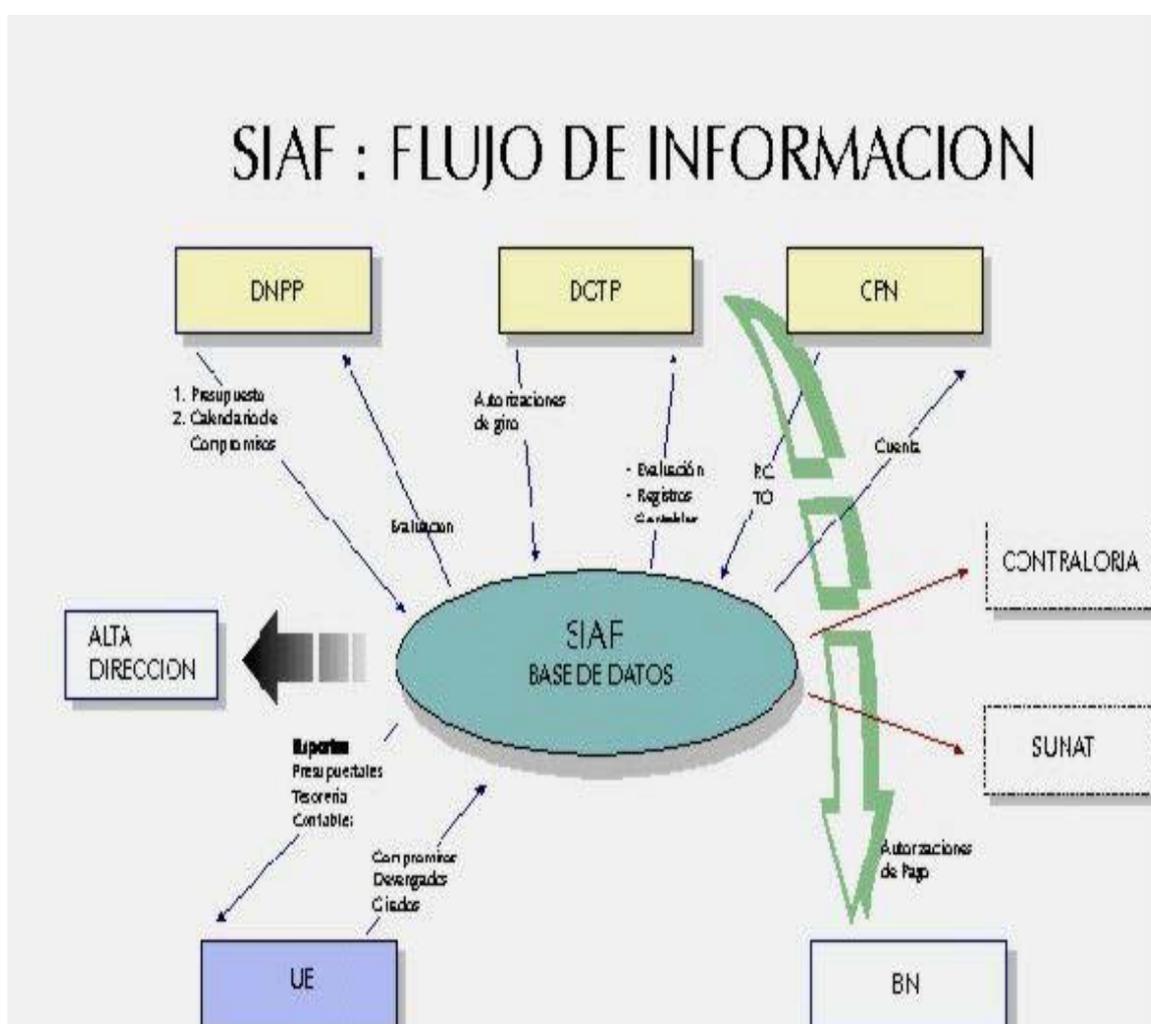
Así, considerando estas tres “generaciones” de SIAF en la América Latina - primera generación (SIAF), segunda generación (SIAF 1.0), y tercera generación (SIAF 2.0) - es posible clasificar en forma estilizada a un grupo de países de la región en tres grupos relacionados al nivel de desarrollo de su SIAF. El primer grupo, conformado por Uruguay y México, tiene en funcionamiento sistemas de tipo SIAF. El segundo grupo, conformado por Perú, Argentina, Paraguay, República

Dominicana y Colombia opera con sistemas SIAF 1.0, mientras que Chile está desarrollando un sistema SIAF 2.0.

Considerando al rol central de los SIAF en la gestión de la información presupuestaria, iniciativas tendientes a mejorar la calidad del gasto público y la gestión pública deben combinar en forma adecuada el fortalecimiento del SIAF y el impulso del PBR para lograr reformas sustentables en el tiempo. A su vez, estas iniciativas deben contemplar mejoras en otros sistemas que apoyan una adecuada implementación de un PBR.

GRÁFICO N° 09

SIAF: FLUJO DE INFORMACIÓN



Fuente: Compilación del autor

1.3 LOS SIAF EN GOBIERNOS LOCALES – PERÚ

La Municipalidad, es la institución formal en América Latina, recibe diferentes denominaciones así tenemos: Intendencia (Uruguay y Paraguay), Prefeitura (Brasil), Alcaldía (Colombia y El Salvador) Corporación (Guatemala), Ayuntamiento (México), Comuna (Chile).

El régimen de gobierno es el denominado “clásico” o “dual”, es decir, cuenta con dos órganos de gobierno y administración: el ejecutivo (Alcalde) y el deliberativo (cabildo o consejo municipal). Se calcula 16,000 Municipios.

En base a los trabajos desarrollados por el equipo SIAF, se logró que, a fines del 2004, un grupo de 850 Gobiernos locales (GLs) estuvieran entrenados para pasar a operar el módulo más importante, esto es el registro de las operaciones de gasto e ingreso, así como su contabilización.

De estos 850 GLs se seleccionó un primer grupo de 606 GLs para realizar la implantación de este módulo en el 2005. Este grupo de municipios representa el 72% del presupuesto de todos los municipios. Actualmente se está monitoreando los resultados en 739 unidades (usuarios).

En el trabajo realizado por un grupo de consultores con el apoyo de USAID Perú. Plantearon la siguiente interrogante cuyo desarrollo es bastante claro y el cual lo reproducimos.

1.3.2 ¿QUÉ INFORMACIÓN ES REGISTRADA EN EL SIAF?

La respuesta más simple es: “Todos los gastos que hace el Estado”. Sin embargo, para ser exactos debemos reconocer que todavía se escapan algunos...aunque dentro de poco tiempo esto será una realidad. Debemos de tener en cuenta que el sistema tiene 5 años, empezó con algunas instituciones y ahora están registrados en el SIAF:

- Todos los gastos del sector público nacional lo que incluye a los ministerios, los organismos públicos nacionales, el Congreso, el Poder Judicial, la Fiscalía, la Defensoría, etc.
- Todos los gastos de sector público regional: es decir los gobiernos regionales y los organismos a su cargo.
- Y, de manera creciente, se está incorporando al SIAF el gasto de los gobiernos locales.

Ya se han incorporado los que manejan más recursos y el resto está en camino. Sin embargo, incluso para esos municipios que “aún no están en el SIAF” ya se está registrando información importante como: las transferencias que hace el gobierno nacional a todos los gobiernos locales por diversos conceptos que van por ejemplo desde el impuesto de promoción municipal, pasando por el Canon, hasta el vaso de leche.

Es importante señalar que cada gasto se registra también un conjunto de otros datos o información adicional que nos permite saber para cada caso: Cuándo se hizo. A quién se le pago. Por qué concepto. Quién realizó el gasto. Dónde se hizo el gasto. Con qué plata se pagó. A qué actividad o proyecto corresponde el gasto.

Hasta acá podríamos decir que el SIAF es muy parecido a un sistema contable pero este sistema va más allá. Por ejemplo, permite:

- Tener un registro del presupuesto de cada institución pública de forma tal que podemos cotejar el gasto contra el presupuesto. Registrar las “metas físicas” de las actividades o proyectos, es decir, ¿qué se quiere lograr con dichas actividades?, lo que nos da información que complementada con otras permite ver la utilidad del gasto y la efectividad del mismo. Registrar todos los pasos previos a la realización de cada gasto de forma tal que no se asuman compromisos que no están presupuestados o para los cuales aún no se cuenta con los recursos financieros.

- Está conectado con el Banco de la Nación y permite que los “cheques SIAF” nunca reboten pues a la hora de hacer el pago, éste ya está respaldado por los recursos respectivos y el Banco está informado de ello.

Con toda esta información se arma la gran base de datos del SIAF que día a día recibe más información. Los clasificadores de ingresos y gasto. Para un adecuado registro y posterior recuperación de toda esta información se utiliza los “clasificadores de ingresos” y los “clasificadores de gastos”.

Los clasificadores son una lista limitada de palabras y números cada uno de los cuales tiene un significado preciso que permiten que las diversas instituciones y las muchas personas involucradas en el proceso identifiquen de la misma manera ingresos o gastos equivalentes. Es decir, que no pongamos papas... como camotes y terminemos sumándolos, cuando queremos saber cuántas papas hemos usado.

1.3.3 EL SIAF Y LA TRANSPARENCIA ECONÓMICA

Tan importante como tener la información registrada es poderla recuperar. Hoy en día nadie sabe cómo recuperar la información que está en los quipus precolombinos que se conservan en muchos museos y como no se puede recupera esa información no nos es útil.

El SIAF, este quipu contemporáneo de alta tecnología que se usa en el Perú de hoy, tiene una serie de procedimientos de búsqueda que permite recuperar toda la información que está almacenada en esa gran base de datos, tanto in-formación actual, como la almacenada en estos 5 años de vida del sistema.

La información se puede recuperar con diverso grado de agregación que van desde el gasto individual...hasta la suma del total de los gastados del Estado por todo concepto.

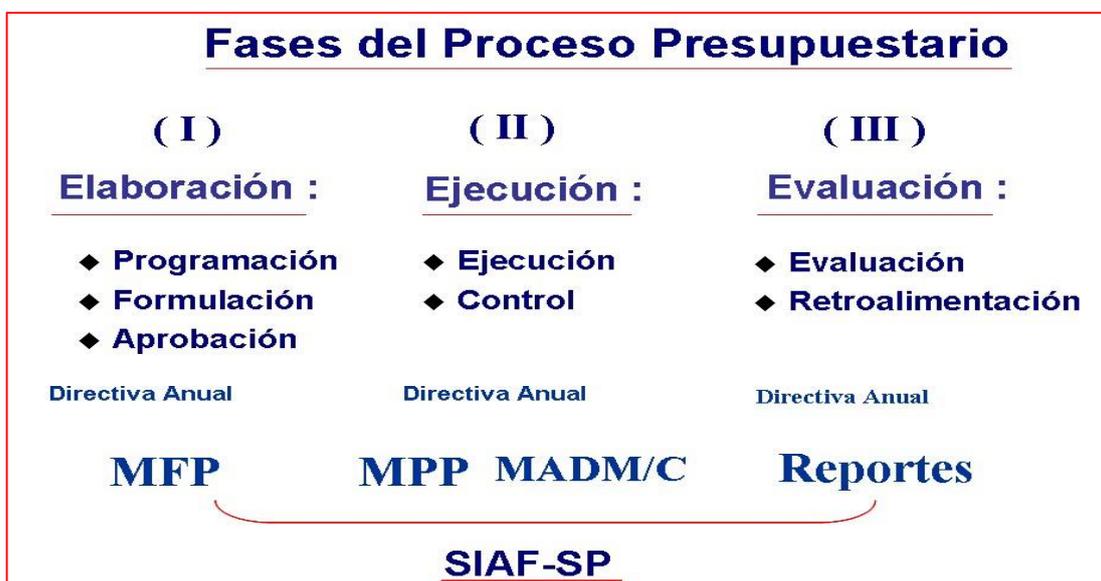
Esto quiere decir que podemos recuperar la información usando los diversos criterios que se aplican para “clasificar” los ingresos y los gastos. Estos criterios pueden ser usados de manera individual o combinándolos entre sí, lo que permite recuperar la información según las necesidades de cualquier usuario del sistema sea éste una autoridad o funcionario o cualquier ciudadano o ciudadana.

1.3.4 MÓDULOS DEL SISTEMA

El Ministerio de Economía y Finanzas ha encargado al Proyecto SIAF la elaboración de software para sistematizar el denominado proceso presupuestario:

GRÁFICO N° 10

FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO



Fuente: Compilación del autor

- Módulo de Formulación Presupuestaria
- Módulo de Procesos Presupuestarios
- Módulo de Ejecución y Contabilización
- Módulo de Deuda
- Módulo de Rentas y Catastro

1.3.5 FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL AVANCE (ÉXITO)

- El SIAF-GL ha sido adecuado para operar tomando en cuenta autonomía de los Gobiernos Locales: Calendario es constituido por GL y Autorización de Tesoro (FF 17 – Recursos Ordinarios) es automática.
- El Sistema recoge la Normativa Presupuestaria, Financiera y Contable.
- El esquema de control de los cheques (FF 17 – Recursos Ordinarios) contribuye a darle seguridad a los cheques de los Municipios
- El Sistema no permite superar el techo de disponibilidad real de recursos (esquema de calendario) determinados por el MEF suerte de Comité de Caja donde participan los Directores de Presupuesto, Rentas y Administración.
- Buena disposición por parte de los funcionarios de los municipios y deseos de ordenar sus procedimientos.
- El uso del SIAF-GL no constituye una limitación para que cada municipio atienda sus obligaciones.
- Permite contar con un registro de todas las operaciones y la historia de cada una de ellas, con la referencia y sustento documental correspondiente.
- Permite un mejor control de los Procesos de Selección y Contratación, así como su seguimiento.
- Permite verificar avance de ejecución de las compras por diferentes criterios de las compras.

1.4.6 LIMITACIONES EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

- Resistencia al cambio, dado que el uso del Sistema obliga al reordenamiento de procesos, acervo documental y manejo de prioridades.
- La operación del Sistema requiere de Recursos Humanos con conocimiento parcial de Sistemas Transversales de Administración Financiera (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad). Se evidencian

serios problemas para una adecuada gestión de los sistemas SNIP y Abastecimientos.

- Alta Rotación de personal (mucho mayor que en Unidades Ejecutoras).
- Alta incidencia de remuneraciones y pensiones con Calendario Mensual, así como deudas acumuladas (Proveedores SUNAT; ONP, Es Salud, AFPs, Sentencias Judiciales) afectan Gestión Financiera.
- Falta de coordinación entre las áreas generando baches e ineficiencias, impidiendo el avance en los registros (Tomado de la Presentación SIAF Gobiernos locales realizada en la ciudad de Huancayo – junio 2005).

1.4.7 MEJORA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DEL TESORO PÚBLICO.

- Programación de Caja sobre la información (Con el detalle de cada de operación, esto es los documentos fuentes (identificación de los beneficiarios) registrada y transmitida por las UEs (Permite además realizar un seguimiento de las normas de Tesorería.).
- Esquema de Autorizaciones de Pago electrónicas (en base a la Programación, reemplazando a formatos que debían recoger las UEs.) transmitidas al Banco de la Nación para la atención de los pagos o su transferencia a la Banca Privada a través de la Cámara de Compensación Electrónica.
- Asignación de firmas electrónicas a los responsables de firmas de las UEs para las operaciones de abono en cuenta a servidores y proveedores, disminuyendo drásticamente los cheques y cartas ordenes simplificando procedimientos para los usuarios.
- Eliminación de formatos, que elaboraban las UEs, sobre el estado mensual de la situación de Ejecución de gastos e ingresos. Esto ha sido reemplazado por un monitoreo permanente de esta información.
- En general se han reemplazados formatos y trabajos operativos por una mayor capacidad de seguimiento y análisis.

1.4.8 BASE DE DATOS CON INFORMACIÓN OPORTUNA, CONFIABLE Y CON COBERTURA ADECUADA.

- Toda la información del 100% de operaciones de gastos e ingresos transmitidos por las UEs residen en una Base de Datos en el Equipo Central del MEF, la misma que no solo sirve para consulta a nivel del MEF y Pliegos sino constituye una contingencia ante siniestros que pudiera sufrir los equipos de las UEs.
- Asimismo, permite construir la Consulta Amigable SIAF (datos acumulados) que se encuentra disponible en el Portal de Transparencia Económica. Esta consulta se actualiza cada fin de mes e incluye una Base de Datos que permite consultar por diferentes criterios (¿Quién gasta? En qué se gasta, Para qué se gasta, Con qué se financia) o combinaciones de éstos (Esta información se publica desde febrero del 2012. Inicialmente con una consulta utilizando Citrix). Se brinda información desde 1999.

1.4.9 MONITOREO POR LOS SECTORES Y PLIEGOS DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.

- La Jefatura de los Pliegos cuenta con una Consulta Gerencial que les permite consultar en línea la información de ejecución de sus UEs 12. Cuentan con una serie desde 1999.
- Asimismo, las UEs que entregan Encargos (modalidad en que una UEs entrega parte de sus fondos para que sean ejecutados por otra UE o una de sus Unidades Operativas para lo cual operan un SIAF2) cuentan con una consulta web de seguimiento de los fondos entregados.

1.4.10 RETOS

- Es necesario plantear el reto de descentralización como un esfuerzo de todos los niveles de gobierno. Un factor fundamental que limita a las instituciones de los gobiernos subnacionales para ofrecer

mejores servicios es la poca disposición para compartir el trabajo e integrar actividades y procesos.

- Justamente, este es una de las tareas más importantes que debiera tener un Gobierno Regional (Igual le corresponde a cada una sus instancias - Unidades Ejecutoras y Operativas asumir el reto de mejorar y ser competitivo en orden y calidad de servicios). Por ejemplo, lograr una visión integral de los proyectos programados por los Gobiernos Locales y desarrollar una capacidad de concertación para promover obras regionales a partir de los aportes de los Gobiernos Locales involucrados.
- Otro reto que debe asumir un Gobierno Regional es contribuir a una mejor gestión aportando y de alguna manera supliendo al Gobierno Nacional en las funciones “naturalmente” delegadas como la asistencia en dos de los Sistemas Transversales más complicados en su aplicación: Inversión Pública y Adquisiciones. El Gobierno Regional debería organizar un área de asistencia técnica para atender los requerimientos de los Gobiernos Locales ya que el tamaño de estos y la cantidad de Proyectos de Inversión y Procesos de Selección no justifican que cuenten con especialistas en estas áreas.
- En el caso del Sistema Nacional de Inversión Pública no se trata de que el Gobierno Regional tenga un elevado número de especialistas, sino más bien de apoyar y asesorar en la gestión, organizando actividades de entrenamiento efectivo y promoviendo el uso de modelos para casos recurrentes (obras de agua y desagüe para poblados pobres). Aun en el caso de municipios medianos y grandes, este mecanismo puede significar una gran ayuda (Igualmente compartir el acervo de Estudios ya realizados, así como un Banco de Datos de Expertos).

Pero también se puede acudir a la Universidad local (pública o privada) para que asuma un rol en esta demanda, al brindar servicios para desarrollar los perfiles y estudios de factibilidad.

- Respeto al área de adquisiciones se evidencia un problema crítico para llevar adelante los procesos de selección. Como consecuencia,

hay un elevado número de procesos que no concluyen en los plazos programados afectando a los usuarios (la propia institución o la población). En muchos casos las instituciones acuden a normas de excepción (Caso de Gobiernos Locales para Licitaciones de Vaso de Leche), quitándole transparencia y afectando la imagen de la institución.

En este caso las instituciones tienen limitaciones tanto de recursos humanos capacitados como el manejo de una metodología sencilla que incluya el manejo de estándares (Bases Modelo) como aplicación de buenas prácticas (estudio de mercado para verificar disponibilidad de oferta y especificaciones técnicas)

El reto está en establecer una alianza entre el órgano rector del Gobierno Nacional (MEF) y cada Gobierno Regional para replicar las capacidades y atender descentralizadamente a los Gobiernos Locales (y también a las instituciones de los Gobiernos Regionales). De esta manera se crea un mercado para los profesionales de la zona y se fortalecen las capacidades locales.

- Se debe continuar fortaleciendo un modelo de gestión pública transparente. Cualquier persona conectada al Internet puede conocer el estado de la ejecución del gasto del aparato público, y de esta forma, conocer cuál es el presupuesto de las instituciones, es decir quién gasta, para qué gasta, con qué fuente se financia, y cuánto se gasta.

1.5 LA INTEGRACIÓN DEL SIAF CON OTROS SISTEMAS Y FUNCIONALIDADES ADMINISTRATIVAS

Es cada vez más común que los SIAF promuevan la integración o interoperabilidad con otros sistemas y funcionalidades administrativas, como compras y contrataciones, administración de pagos al personal, administración de bienes, inversiones públicas y administración tributaria. Esta integración puede constituirse en módulos integrados al SIAF mismo, pero lo más común es la interoperabilidad con otros sistemas auxiliares de información, conforme se describe a continuación:

1.4.7 COMPRAS Y CONTRATACIONES

El sistema de compras y contrataciones está constituido por un conjunto de principios, normas, órganos, recursos y procedimientos mediante cuya operación se permite que el sector público obtenga los bienes y servicios necesarios para cumplir con su gestión y atender las demandas sociales, con oportunidad, al mejor precio posible de mercado y con la calidad adecuada.

Este sistema se vincula principalmente con el componente de presupuesto del SIAF, en la formulación presupuestaria (por medio del plan anual de compras, contrataciones y obras), y en la ejecución presupuestaria (en eventos como la afectación preventiva, el compromiso y el devengado, por la ejecución de compras o contratos).

El área de compras públicas es una de las que presentó mayores avances en la región en la última década. Se implantaron nuevas metodologías (por ejemplo, los convenios marco y las subastas reversas), así como también nuevos sistemas para operarlas electrónicamente (*Electronic Government Procurement* o EGP). Esto solamente fue posible gracias a los enlaces establecidos con los SIAF, que reforzaron la obligatoriedad de utilizar estos sistemas de e-GP, condicionando muchas veces la liberación de pagos finales a que toda la información del área de compras hubiera sido cargada correctamente en el sistema.

1.4.8 ADMINISTRACIÓN DE PAGOS DE PERSONAL

El sistema de administración de pagos al personal es el conjunto de normas, recursos y procedimientos que permiten la administración eficiente del personal de las instituciones públicas, uniformando las políticas y la gestión de personal del Estado.

Este sistema se vincula con el SIAF principalmente en la formulación del presupuesto (por estimaciones de gastos de remuneración,

ocupación de cargos y sus modificaciones durante el año) y la ejecución presupuestaria (por los compromisos y devengados de las planillas salariales, además de los pagos de la nómina).

El avance de sistemas de personal con las mismas características que los SIAF (sistema único, gestión central y operación descentralizada) es fundamental para cualquier proyecto de modernización del servicio civil en los sectores públicos de la región. Esto se debe a que dichos sistemas permiten conocer con exactitud el número de funcionarios públicos y los costos de sus remuneraciones, y simular el impacto económico de propuestas de modernización (creación de carreras, incrementos de vacantes o de sueldos, etc.).

1.4.9 ADMINISTRACIÓN DE BIENES

El sistema de administración de bienes es el conjunto de normas, recursos y procedimientos administrativos que intervienen en la administración de los bienes físicos del Estado, ya sean de dominio público o privado, muebles o inmuebles, o de consumo no durable.

El sistema de administración de bienes puede tener dos grandes componentes: administración de bienes muebles, inmuebles y de consumo no durable, y administración de almacenes. Las vinculaciones de este sistema con el SIAF se presentan principalmente en el componente contable, por medio de ajustes patrimoniales derivados de la inversión, el consumo o la enajenación de bienes públicos. Este es uno de los sistemas menos desarrollados en la región.

1.4.10 INVERSIONES PÚBLICAS

El sistema de inversiones públicas coordina y regula la planificación y gestión de los programas o proyectos de inversión pública. Integra todos los principios, metodologías, normas y procedimientos que orientan la formulación, ejecución y evaluación de los programas y

proyectos de inversión realizados con fondos públicos (asociados o no con el sector privado), con el objeto de que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento y desarrollo económico y social de la nación.

Este sistema se vincula con el SIAF principalmente a través del suministro de información (del sistema al SIAF) para la formulación de las inversiones y sus modificaciones presupuestarias, y (del SIAF al sistema) sobre la ejecución presupuestaria.

El componente del sistema de inversiones públicas que más ha avanzado en la región en los últimos años es el de la etapa de pre-inversión, la cual incluye los estudios de factibilidad y del impacto económico, social y ambiental de los proyectos. En la etapa de ejecución todavía persisten problemas de monitoreo, principalmente en lo que respecta a la ejecución física de los proyectos y a sus impactos.

1.4.11 ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

El sistema de administración tributaria es el conjunto de normas y procesos que se aplican para la determinación, la percepción, el registro y la clasificación de los ingresos tributarios y no tributarios con incidencia económica y/o financiera para el tesoro nacional. En algunos casos, el sistema también puede ayudar a identificar incumplimientos o forzar el cumplimiento de obligaciones.

Este sistema se vincula principalmente con el componente de presupuesto del SIAF, en la formulación (por las estimaciones de las recaudaciones) y en la contabilidad de la ejecución (por los devengados y percibidos). También se vincula con el componente de tesorería a través de la recolección de impuestos y tasas, y la conciliación bancaria.

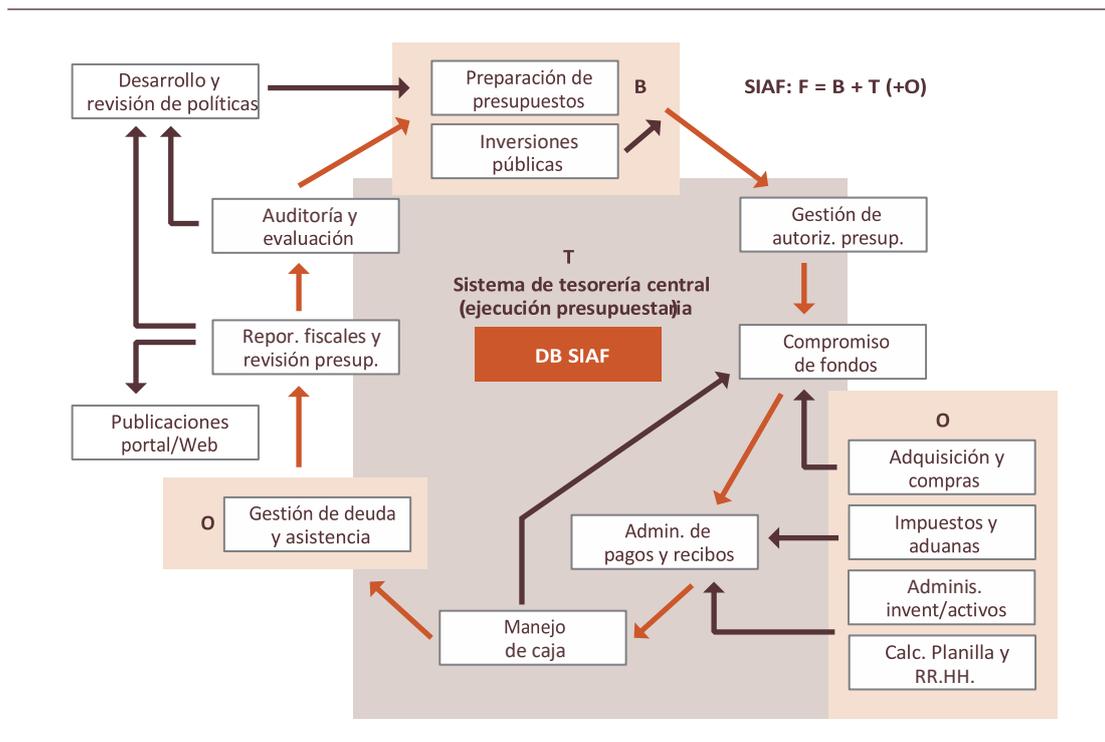
Asimismo, se relaciona con el módulo contable en lo atinente al registro y al control de la deuda tributaria de los contribuyentes.

1.4.12 EL NIVEL DE INTEGRACIÓN O INTEROPERABILIDAD EN ALC

Los modelos más avanzados de SIAF buscan la integración o interoperabilidad de sus funciones básicas con las funciones administrativas de otros sistemas para garantizar un flujo más homogéneo de información, agilizar los procesos de gestión con registros únicos de información (evitando la doble digitación y reduciendo costos), asegurar la calidad y consistencia de los datos disponibles, y apoyar la toma de decisiones de forma más segura, transparente y sistemática.

La manera en que estas múltiples funciones se relacionan y complementan determina el alcance del SIAF en un modelo avanzado.

GRÁFICO N° 11
ENFOQUE MODULAR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL SIAF



Fuente: Dener, Watkins y Dorotinsky (2011).

GRAFICO N° 12

INTERFACES EN LÍNEA DEL SIAF CON OTROS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

SISTEMAS AUXILIARES CON INTERFACES						
PAÍS	COMPRAS	PAGOS AL PERSONAL	BIENES DE USO	ALMACENES	INVERSIÓN PÚBLICA	ADM. TRIBUTARIA
Bolivia	X	X			X	X
Brasil	X	X	X		X	X
Chile	(1)	X			(1)	
Colombia						
Costa Rica	X	X				
Guatemala		X	X			
Honduras	X					
Paraguay	X					
Perú	(2)					
Rep. Dominicana	X					
Uruguay						

Fuente: compilación del autor.

- Se está trabajando en interfaces del SIAF con Chile Compra y con el Banco Integrado de Proyectos.
- El sistema es distribuido en las entidades y las Interfaces se mantienen en cada entidad, pero no con el SIAF central.

En ALC el nivel de integración de los SIAF con los demás sistemas de información que apoyan a la gestión pública todavía es bajo. Los SIAF de Bolivia y Brasil son los más integrados de la región. En otros países los SIAF están más frecuentemente integrados con los sistemas de compras y contrataciones, y los de pagos al personal.

Es discutible qué nivel de integración del SIAF con otros sistemas sería recomendable en cada país. El *Enterprise Resource Planning* (ERP) o el *Government Resource Planning* (GRP) combinan diferentes funciones administrativas integradas en una única aplicación

informática, pero no son comunes en los SIAF a nivel nacional, sino más bien a nivel sub-nacional y municipal. Lo habitual en todos los SIAF es la búsqueda de un nivel mínimo de interoperabilidad con los otros sistemas de gestión existentes que garantice una mayor eficiencia en los flujos y procesos del gasto público, evitando duplicar esfuerzos y asegurando la consistencia de la información que apoya la toma de decisiones.

1.2 BASES NORMATIVAS

1.2.1 LEY MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO - LEY N° 28112

➤ OBJETO

La presente Ley tiene por objeto modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, así como el registro y presentación de la información correspondiente que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en búsqueda de la estabilidad macroeconómica.

➤ ALCANCE

Están sujetos al cumplimiento de la presente Ley, de las respectivas leyes, normas y directivas de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público, los organismos y entidades representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público, el Sistema Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, las Universidades Públicas, así como las entidades Descentralizadas, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos

Locales, las personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio que ejercen funciones reguladoras, supervisoras y las administradoras de fondos y de tributos donde el Estado posea la mayoría de su patrimonio o capital social o que administre fondos o bienes públicos.

➤ **DEFINICIÓN**

La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

➤ **ORGANIZACIÓN EN EL NIVEL CENTRAL**

La autoridad central de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman.

Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público son los siguientes:

- ✓ Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección General del Presupuesto Público.
- ✓ Sistema Nacional de Tesorería: Dirección General de Endeudamiento y del Tesoro Público.
- ✓ Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección General de Contabilidad Pública.

1.2.2 NORMAS LEGALES SOBRE EL SISTEMA SIAF

➤ DICTADAS POR EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA:

- ✓ Ley N^o 27978 del 29/05/2003, financiar el inicio del proceso de Implantación del SIAF-GL en los Gobiernos Locales.
- ✓ Ley N^o 28112 del 28/11/2003, Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- ✓ Ley N^o 28693 del 22/03/2006, General del Sistema Nacional de Tesorería”, en la única Disposición Transitoria.
- ✓ Ley N^o 28708 del 10/04/2006 “General del Sistema Nacional de Contabilidad” en el Art. 17 Registro Contable en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP).
- ✓ Ley N^o 28563 del 30/06/2005 “Sistema Nacional de Endeudamiento” en los Artículos N^o 44 de Alcance y N^o 45 Registro a través del Sistema SIAF-SP.
- ✓ El Comunicado N^o 004-2006-EF/75.01 del 13/07/2006, selecciona inicialmente 123 Gobiernos Locales que utilizaran el Módulo de Deuda.

➤ DICTADAS POR EL GOBIERNO CENTRAL:

- ✓ Decreto de Urgencia N^o 035-2001 “Acceso ciudadano a Información sobre Finanzas Públicas” en la segunda Disposición Transitoria, Complementaria y Final.

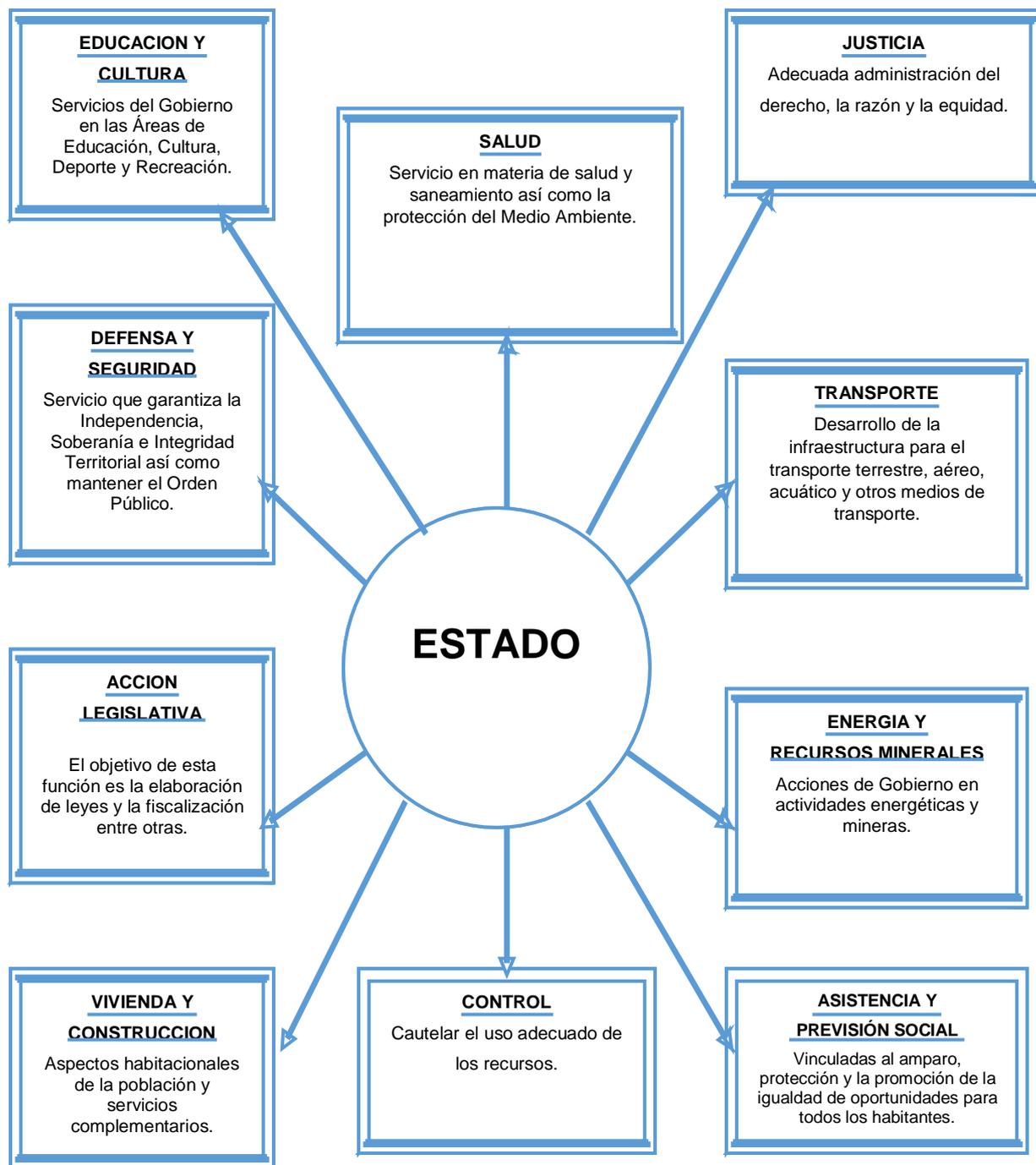
➤ DICTADAS POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS – MEF:

- ✓ DIRECTIVAS DE LA DNPP:

- ❖ N° 013-2005-EF/76.01 de Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto de los Gobiernos Locales año fiscal 2006 del 18/06/2005, en artículos. 35 y 37.
 - ❖ N° 003-2006-EF/76.01 para la Ejecución del Proceso Presupuestario de los Gobiernos Locales para el año fiscal 2006 del 18/01/2006.
 - ❖ N° 010-2006-EF/76.01 para la Evaluación Anual de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales para el Ejercicio 2005 del 28/04/2006.
- ✓ **DIRECTIVAS DE TESORO PÚBLICO:**
- ❖ Resolución Directoral N° 013-2005-EF/77.15 para Gobiernos Locales correspondiente al año 2005 del 18/03/2005, en la Primera Disposición Transitoria.
 - ❖ Resolución Directoral N° 002-2006-EF/77.15 para Gobiernos Locales correspondiente al año fiscal 2006 del 04/02/2006, en la Primera Disposición Transitoria.
 - ❖ Resolución Directoral N° 021 - 2013-EF/50.01, del 11 de Diciembre del 2013, en la que se aprueban medidas, en el marco de la gestión del proceso presupuestario, para el registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), de modificaciones presupuestarias en el nivel funcional programático, por la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios, durante el mes de diciembre de 2013, por parte de los pliegos del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.
 - ❖ Resolución Directoral N° 011-2014-EF/50.01 del 08 de mayo de 2014, en la cual se establece nuevo plazo para que las entidades del Gobierno Nacional; Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales culminen con el registro de la información de la programación multianual en el “Módulo de Programación y Formulación SIAF - SP”

GRÁFICO N° 12

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO



Fuente: Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (Ley 28112)

CAPÍTULO II: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGUR

2.4 ASPECTOS GENERALES

2.1.1 RAZÓN SOCIAL : Municipalidad Distrital de Chugur
RUC : 20165727422

2.1.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL DISTRITO

➤ UBICACIÓN

El Distrito de Chugur es uno de los tres distritos que forman parte de la Provincia de Hualgayoc, ubicada en el Departamento de Cajamarca, perteneciente a la Región Cajamarca, en el Perú. Zona eminentemente agrícola y ganadera, a 120 Km. de Cajamarca. Se encuentra a 6° 40' de longitud sur. 18° 42' de latitud oeste. A 88 Km. al noreste de la ciudad de Bambamarca. Su altitud es de 2670 m.s.n.m. (plaza de armas) y, su extensión es de 122 43 Km² y con una población de Aproximadamente 3,850 habitantes. El 95 % de su población es rural.



Figura n° 01: Demarcación política

➤ **LÍMITES**

- ✓ **NORTE** : Provincia de Chota.
- ✓ **SUR** : Provincia de San Miguel.
- ✓ **ESTE** : Distrito de Hualgayoc.
- ✓ **OESTE** : Provincia de Santa Cruz.

➤ **RELIEVE Y REGIONES NATURALES**

El territorio distrital tiene 99.6 Km², el 12.8 % del total provincial y es de topografía accidentada, aunque menos compleja que la de Bambamarca. Sus componentes son escabrosos cerros, suaves y pintorescas faldas, pequeñas planicies, algunas mesetas, quebradas profundas e inaccesibles, etc. Entre sus cerros están Infiernillo, Perla Negra Chica, Perla Negra Grande, Piedra Chuscada, Chugur Loma, Picacho, Sombreruyoc, etc. Entre las mesetas destaca la del Potrerillo.

La mayoría de su territorio está en la región quechua o quichua, entre los 2.300 y 3.500 m.s.n.m. comprendiendo a la capital distrital, la mayor parte de sus pequeños centros poblados y sus zonas ganaderas y agrícolas, que gozan de especiales condiciones de humedad y clima benigno. Una parte más pequeña está en la Jalca, sobre los 3.500 metros; generalmente es de pastos naturales y poco habitada, con poblaciones como el campamento minero de Sinchao y una aún menor en la región Yunga Marítima, en las orillas de los ríos Tacamache y Perla Mayo, aguas arriba de su unión, hasta los 2.300 m.s.n.m. Su clima es variado: en contadas horas de viaje se puede pasar de uno a otro ambiente.

En el caserío de Tacamache (Chugur) existe dos cerros denominados "El Cerro Chico" y "El Cerro Grande", en la cima de los cuales se encuentran pretilas de casas de los incas, hechas con piedras muy bien talladas; ciertas personas al cultivar sus chacras de las laderas, han encontrado cerámicos en perfecto estado de conservación, inclusive

hay referencias que hallaron artículos de oro puro que sigilosamente los han sustraído. En las cuevas del pie del cerro se hallan esqueletos de antepasados incas.

➤ **HIDROGRAFÍA**

Sus cursos de agua superficial son pequeños y pertenecen a la cuenca del río Chancay, sub cuenca del río Tacamache, que nace de los manantiales de su nombre al pie del cerro Tantahuatay y corre de SE a NO; al recibir las aguas del río Perlamayo en el lugar denominado el Tingo o Capulí, toma el nombre de río San Juan Pampa e ingresa a la provincia de Santa Cruz, uniéndose al disminuido río Chancay en el lugar denominado Infiernillo. Algunas personas como el Dr. Carlos Díaz, consideran que por ser las aguas del río San Juan Pampa mayores que las del río Chancay al salir de su recorrido subterráneo, el río Chancay nace en Chugur, sector de Tantahuatay. Entre los afluentes de Tacamache, están el río Perla Mayo o río Colorado y las quebradas Ramírez y Chencho.

➤ **LAGUNAS**

Entre otras, las 8 en el sector de Tantahuatay (la más grande y hermosa se denomina Aurora). De los campos y Quilihuillas.

➤ **CLIMA**

Sub-húmedo y semi-frío; temperatura promedio anual 13,9° C; precipitación pluvial media anual de 740 mm.

➤ **RECURSOS NATURALES**

Proporcionalmente, sus recursos naturales son menores que los de los otros dos distritos de la provincia de Hualgayoc. En 1,986, la U.A.D.C., calculaba 2.735 Has de uso agrícola y 8.302 de pastos

naturales, es decir el 11.5 y el 14% del total provincial respectivo. De las tierras agrícolas, solo 850 Has. (31%) poseen riego; y anualmente el 41% de las tierras de secano permanecen en descanso. Otros recursos importantes son sus aguas y la humedad de sus tierras, que posibilitan la existencia de buenos pastos; sus pequeños bosques residuales y sus minerales en el sector Sinchao.

➤ **GEOGRAFÍA POLÍTICA**

Chugur no es una palabra quechua, se desconoce su significado, posiblemente esta palabra llegó con la aparición del reino Chimú. Aunque hay quienes atribuyen el nombre a una planta llamada chugurcillo que abunda en la zona.

La capital distrital es el pueblo de Chugur, situado al NO del cerro Mirador, sobre una pequeña meseta cortada por los ríos Tacamache y Perlamayo, se encuentra a 2.753. m.s.n.m. y entre los 6° 40' 3" de latitud Sur y los 18° 44' 13" de longitud Oeste. Está rodeado por verdes y bellos paisajes, cubiertos de pastos y arbustos. Otros caseríos son: Ramírez, El Chencho, Trancucho, Coyunde Alto, Coyunde Bajo, Perlamayo, Tambillo Bajo, el Batán, Tingo y el campamento de Sinchao.

➤ **PERÍODO PRE-HISPÁNICO:**

- ✓ Existencia de tribus pertenecientes a los Wambos.
- ✓ Presencia Wari y Chimú.
- ✓ Vestigios de este período se encuentran en Huambos Viejo, Tacamache, Meseta de Ramírez, Ciudadela Wari en El Chencho, El Azufre, Las Lagunas y El Fraile.

➤ **PERÍODO HISPÁNICO:**

- ✓ Fueron tierras del español Francisco García de Montenegro, quien falleció el 5 de agosto de 1720.

- ✓ En el siglo XVIII se desarrolló en la parte alta, una incipiente actividad minera.
- ✓ En 1783, los pobladores de Chugur ofrecieron sus tierras al Obispo Jaime de Martínez de Compañón para la fundación de una ciudad.
- ✓ En la Colonia, según el profesor Carlos Díaz, el territorio de Chugur fue parte del latifundio del español Francisco García de Montenegro, quien edificó su vivienda en la Pampa de Potrerillo, sector de Ramírez. Lo heredó su hijo Juan Montenegro, quien después de un largo juicio ganó la hacienda que se denominaba Ichuella Chugur y que incluía tres asentamientos de nativos en los lugares de Azufre, Pampa Grande y Perlamayo Tres Lagunas. Estos españoles se habrían dedicado a la ganadería y la minería.

➤ **PERÍODO REPUBLICANO**

- ✓ A principios del siglo XIX se dedicaron a la tala de bosques. Su población mayoritariamente lo constituyen españoles que de Hualgayoc pasaron a Chugur, dejando la actividad minera para dedicarse a la agricultura y la ganadería. En 1873 se instaló el primer centro de educación primaria.
- ✓ Por Ley N° 2207 del 29 de noviembre de 1915, se crea el Distrito de Chugur; perteneciendo como tal y hasta la actualidad a la Provincia de Hualgayoc. Administrativamente, Chugur pertenecía a la provincia y posteriormente Partido de Huambos. Al constituirse la República, formó parte del distrito de Hualgayoc, provincia de Chota; y a partir del 24 de agosto de 1,870, a la provincia de Hualgayoc. Este distrito fue creado por Ley 2207 del 29 de noviembre de 1915, con los centros poblados de Chugur, Perlamayo, Tacamache y Coyunde. Por ley de 1944 se le anexó los poblados de Polulo y Ninabamba, lo que no fue aceptado por los pueblos en mención ni por los gestores de la provincia de Santa Cruz; el año de 1950 se

derogó dicha ley y ambos pueblos pasaron a formar la provincia de Santa Cruz.

2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Los Órganos y Unidades conformantes de la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Chugur son:

2.5.1 Órgano DE GOBIERNO

2.5.1.1 Consejo Municipal

2.5.2 ÓRGANO DE ALTA DIRECCION

2.5.2.1 Alcaldía

2.5.3 ÓRGANO EJECUTIVO

2.5.3.1 Administración Municipal

2.5.4 ÓRGANOS CONSULTIVOS

2.5.4.1 Comisión de Regidores

2.5.4.2 Consejo de Coordinación Local

2.5.4.3 Comité de Defensa Civil

2.5.5 Órganos DE ASESORAMIENTO

2.5.5.1 Unidad de Planificación y Presupuesto

2.5.5.2 Unidad de Asesoría Jurídica

2.5.6 ÓRGANOS DE APOYO

2.5.6.1 Unidad de Secretaria General

- 2.5.6.2 Unidad de Contabilidad
- 2.5.6.3 Unidad de Logística y Servicios
- 2.5.6.4 Unidad de Recursos Humanos
- 2.5.6.5 Unidad de Tesorería

2.5.7 ÓRGANOS DE LÍNEA

- 2.5.7.1 Área de Rentas
- 2.5.7.2 Área de Infraestructura
 - 2.5.7.2.1 Unidad de Mantenimiento y Maquinaria
 - 2.5.7.2.2 Unidad de Estudios y Proyectos
 - 2.5.7.2.3 Unidad de Mantenimiento de Aguas y Saneamiento (UMAS)
- 2.5.7.3 Área de Desarrollo Social Educación y Salud
 - 2.5.7.3.1 Unidad de OMAPED y DEMUNA
 - 2.5.7.3.2 Unidad Local de Empadronamiento (ULE)
- 2.5.7.4 Área de Desarrollo Económico
 - 2.5.7.4.1 Unidad Forestal
 - 2.5.7.4.2 Unidad Agropecuaria
- 2.5.7.5 Área de Servicios Públicos Locales
 - 2.5.7.5.1 Unidad de Limpieza Pública, Parques y Jardines
 - 2.5.7.5.2 Unidad de Registro Civil
 - 2.5.7.5.3 Unidad de Defensa Civil

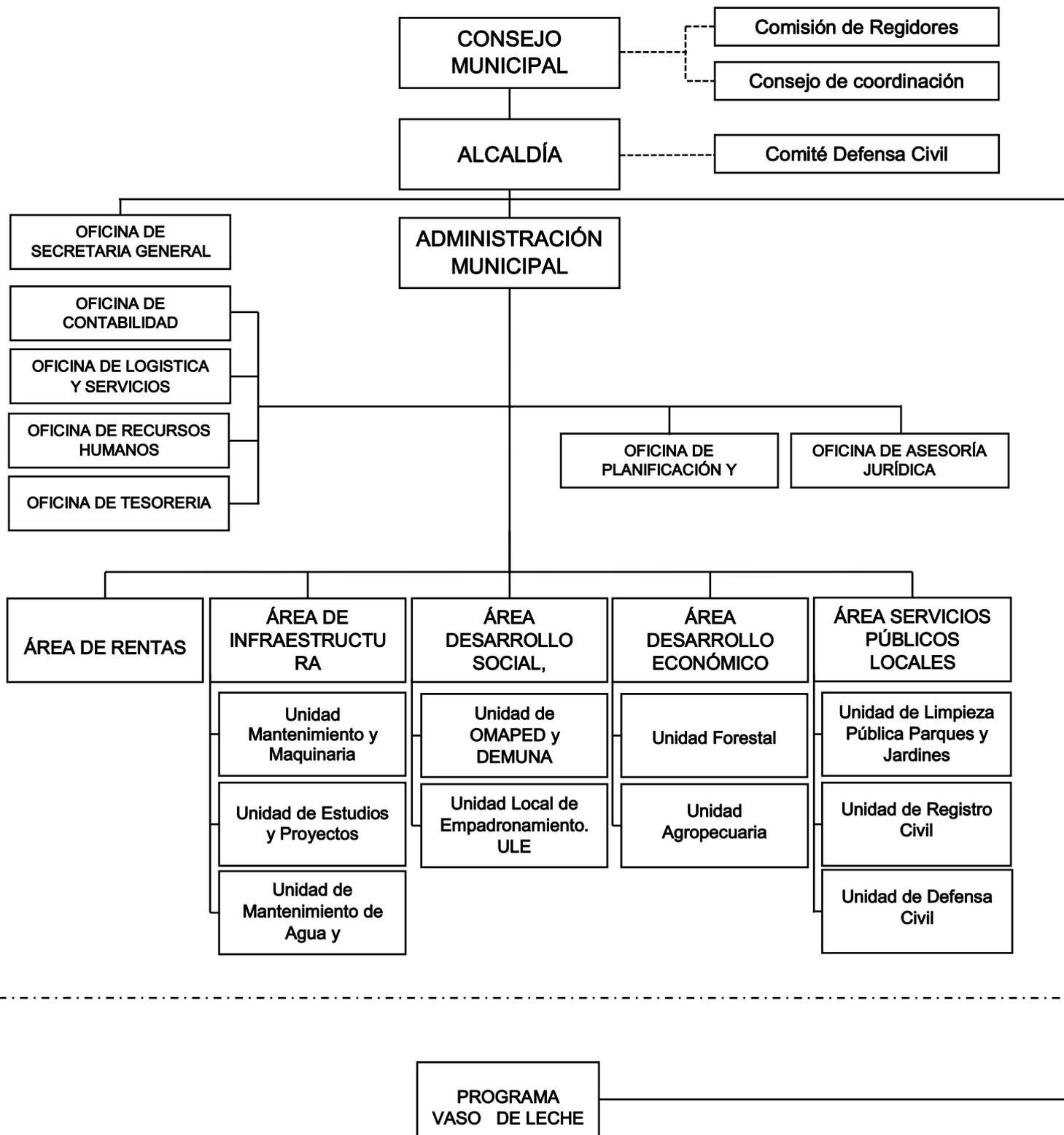
2.5.8 ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- 2.5.8.1 Programa Vaso de Leche

A continuación, se presenta el Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Chugur aprobado por Ordenanza Municipal N° 003-2015-MDCH de fecha 23 de noviembre del 2015, aprobada en Sesión Ordinaria de Consejo Municipal N° 022-2015 de fecha 19 de noviembre del 2015.

GRÁFICO N° 13

ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHUGUR



Fuente: Compilación del autor

2.6 ÁREAS ADMINISTRATIVAS

2.6.1 ADMINISTRACIÓN

- Administrar la Institución Municipal fomentando el trabajo en equipo para convertir paulatinamente a la Municipalidad en ente moderno, productivo y competitivo.
- Ejercer una administración participativa para innovar, reducir y simplificar procesos y procedimientos para mejorar la toma de decisiones.
- Formular y evaluar su plan operativo.
- Programar y dirigir las actividades propias de los Sistemas Administrativos de su competencia.
- Supervisar y coordinar el cumplimiento de normas y procedimientos de las diferentes áreas que integran el organismo.
- Formular y desarrollar estrategias para lograr una adecuada organización.
- Formular directivas y normas de la Administración.
- Proponer la rotación de personal de la institución.
- Planificar, organizar, coordinar y supervisar por delegación los servicios públicos locales y administrativos de la municipalidad.
- Proponer la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo local.
- Expedir Resoluciones de Administración y resolver recursos impugnativos en segunda instancia.
- Solicitar apoyo de la fuerza pública para hacer cumplir disposiciones municipales.
- Ejecutar los Acuerdos de Concejo.
- Asesorar al Alcalde y al Concejo en asuntos de su competencia.
- Representar por delegación a la municipalidad en eventos y comisiones relacionados con la municipalidad.
- Cumplir y hacer cumplir, directamente o por delegación del Alcalde, las recomendaciones del Órgano de Control Institucional.
- Integrar Comisiones de trabajo.

- Supervisar la formulación del Presupuesto Institucional, los Estados Financieros y presupuestarios, la memoria del ejercicio fenecido.
- Supervisar la formulación y cumplimiento de los Instrumentos de Gestión Institucional (ROF, CAP, MOF, TUPA).
- Iniciar el proceso sancionador cuando se determine indicios razonables de responsabilidad.
- Diseñar, establecer, aplicar y difundir los incentivos y estímulos a los servidores públicos que cumplan con los principios, deberes y obligaciones del Código de Ética de la función pública.
- Cumplir atribuciones administrativas delegadas por Alcaldía, tales como Autorizar Modificaciones Presupuestarias, Adicionales y Ampliaciones de plazos en la ejecución de obras.
- Otras funciones inherentes al cargo que le Asigne el Alcalde y/o Concejo Municipal.

2.6.2 RECURSOS HUMANOS

- Administrar todos los procesos técnicos de personal como reclutamiento y selección, desplazamiento asistencia, puntualidad, evaluación de desempeño y desarrollo.
- Asesorar a las diferentes áreas y oficinas en los aspectos relacionados con la administración y desarrollo del personal.
- Administrar los procesos técnicos de elaboración de planillas para el pago de remuneraciones, pensiones, bonificaciones, asignaciones, aguinaldos, beneficios y compensaciones de los trabajadores, así como controlar la asistencia, permanencia permisos, licencias y demás procesos técnicos del sistema de personal.
- Dirigir y ejecutar los procesos técnicos de convocatoria, selección y contratación de personal contratado por el régimen de contratación administrativa de servicios (CAS), así como el proceso de pago de la contraprestación mensual establecida en el contrato.
- Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto de personal de la municipalidad.

- Resolver en primera instancia administrativa los pedidos formulados por los servidores municipales, sobre asuntos de su competencia.
- Emitir Resoluciones en el ámbito de su competencia, así como expedir certificados y constancias de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.
- Administrar los convenios de prácticas pre-profesionales.
- Propiciar el desarrollo del personal realizando acciones de capacitación, motivación e incentivos a fin de mejorar el nivel técnico profesional y personal con el fin de lograr la identificación del mismo con la municipalidad, para un mejor desempeño de sus funciones.
- Promover la capacitación del Personal, programar y desarrollar cursos, seminarios, conferencias y charlas educativas.
- Organizar, actualizar y custodiar el registro y legajos del personal de la municipalidad.
- Participar y apoyar en la formulación del Cuadro para Asignación de Personal (CAP), así como formular el Presupuesto Analítico del Personal (PAP) de la municipalidad.
- Procesar los expedientes relacionados con los derechos y beneficios que la legislación otorga a los trabajadores, elaborando el informe correspondiente.
- Administrar, suscribir y cautelar el cumplimiento de los contratos de administración de servicios y su registro correspondiente.
- Proponer y ejecutar procesos técnicos de personal.
- Coordinar y conducir la elaboración de normas, reglamentos, directivas y otros relacionados con la especialidad.
- Dirigir y controlar la programación y ejecución de actividades del área a su cargo.
- Participar en la elaboración e implementación del Plan de Desarrollo de Capacidades.
- Elaborar el rol anual de vacaciones de los servidores.
- Integrar la Comisión de Concursos Públicos e Internos de los diferentes regímenes laborales.
- Proponer programas de incentivos laborales para todo el personal de la entidad.

- Coordinar con entidades financieras los descuentos de los servidores
- Controlar y registrar los movimientos de los servidores, licencias y permisos.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne el Administrador.

2.6.3 TESORERÍA

- Supervisar y coordinar las actividades de control de ingresos y egresos financieros e información contable de la Municipalidad.
- Programar, ejecutar y controlar las acciones propias del Sistema de Tesorería, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Administrar los fondos asignados a la municipalidad, en concordancia con las normas generales del sistema de tesorería y la política aprobada por la Alta Dirección.
- Efectuar el control de la captación de ingresos, realizando el registro diario de los ingresos y giros en el SIAF-GL, así como en los aplicativos aprobados por la municipalidad.
- Formular los partes diarios de ingresos y elaborar la información estadística respectiva e informar a la Administración y Contabilidad.
- Depositar conciliar e informar sobre los ingresos de la Municipalidad.
- Programar, ejecutar y controlar los pagos a los proveedores y otras obligaciones y compromisos de conformidad con las normas vigentes.
- Elaborar flujos de caja, presupuestos financieros y otros proporcionados por las unidades orgánicas competentes, para recomendar la mayor o menor incidencia de los ingresos o egresos de la institución.
- Llevar los registros, las cuentas bancarias y efectuar las operaciones de tesorería, informando a la Administración sobre el movimiento de fondos en efectivo y en bancos.
- Efectuar las conciliaciones mensuales de todas las cuentas bancarias de la municipalidad.

- Controlar, preparar y efectuar el pago de remuneraciones, pensiones y asignaciones del personal activo y cesante de la Municipalidad.
- Expedir oportunamente las constancias de pago y certificados de retención de impuestos.
- Informar oportunamente sobre la disponibilidad financiera por toda fuente de financiamiento, así como de la captación y correcta utilización de los fondos autorizados a la Municipalidad.
- Revisar y fiscalizar la documentación fuente que sustenta las operaciones financieras.
- Ejecutar las actividades de Programación de Caja, recepción, ubicación y custodia de fondos, así como la distribución y utilización de los mismos.
- Efectuar las conciliaciones de las Cuentas Bancarias por toda fuente de financiamiento.
- Administrar y operar el Fondo de Caja Chica.
- Visar y firmar los Comprobantes de pago y Cheques emitidos.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne el Administrador Municipal.

2.6.4 CONTABILIDAD

- Dirigir y ejecutar el registro de operaciones referidas a la ejecución financiera y presupuestal de los ingresos y gastos de la Municipalidad y su integración en una base de datos, común y uniforme para fines de análisis, control y toma de decisiones administrativa.
- Programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades del sistema de contabilidad gubernamental bajo el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- Coordinar con las Áreas y Oficinas involucradas en el suministro de información a Contabilidad.
- Preparar y elaborar la información comparativa sobre ingresos y gastos.

- Verificar las liquidaciones de impuestos y aportaciones (retenciones de impuestos a la Renta, Es Salud, IES, ONP, AFP y otros).
- Ingresar en forma mensual las Facturas de Bienes y Servicios al Sistema del Comité de Adquisiciones (COA), para posteriormente presentarlo a la SUNAT
- Procesar, evaluar analizar y suministrar información presupuestaria.
- Efectuar la revisión e integración de los movimientos en las cuentas presupuestales por toda fuente de financiamiento.
- Procesar el balance de ejecución presupuestal.
- Efectuar conciliación de saldos por cada rubro de ejecución presupuestal.
- Presentar información en forma mensual sobre gastos ejecutados por actividad presupuestaria y proyectos de inversión.
- Efectuar acciones de análisis sobre el comportamiento de las cuentas del balance.
- Efectuar conciliación de saldos a nivel de balance de comprobación con la Unidad de tesorería y Patrimonio.
- Revisar, analizar y centralizar información de los sistemas administrativos, así como de otras Áreas involucradas.
- Procesar y validar el balance de comprobación de saldos en forma mensual.
- Análisis y movimiento de las cuentas de existencia, así como el control y demostración de saldos, provisiones y castigos contables al cierre de cada ejercicio presupuestal.
- Procesar y mantener actualizados los libros principales Diario, Mayor, Inventarios y Balances.
- Conducir la Contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, directivas e instructivos contables.
- Elaborar estados financieros.
- Visar documentos contables emitidos.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne.

2.6.5 PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

- Proponer a la Alta Dirección los lineamientos de política que orienten la gestión institucional, así como el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional.
- Dirigir, programar, supervisar y evaluar todas las etapas de los procesos de Planificación, Presupuesto, Racionalización, Inversión Pública de la Municipalidad.
- Asesorar a la Alta Dirección, Áreas y Unidades de la Municipalidad en materia de Planificación, Presupuesto, Racionalización, Inversión Pública, y Cooperación Internacional.
- Aprobar el Plan Operativo Institucional y Presupuesto de la Administración e incorporarlo en el Plan Operativo Institucional y evaluar su ejecución.
- Organizar, conducir, coordinar y supervisar los procesos de formulación y actualización del Plan de Desarrollo Concertado y de los demás Planes Institucionales de corto, mediano y largo plazo; difundir la metodología para su elaboración, así como efectuar su seguimiento, evaluación y consolidar sus resultados.
- Dirigir y coordinar la actualización de los Instrumentos de Gestión de la Municipalidad tales como (ROF, MOF, CAP, POI y TUPA).
- Analizar la estructura orgánica, objetivos y funciones de las áreas, proponiendo las modificaciones que permitan su actualización, conforme a la política, fines y objetivos del gobierno municipal;
- Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos la utilización de plazas existentes y mantener actualizado el Cuadro de Asignación de Personal (CAP);
- Proponer a la Alta Dirección la celebración de convenios de cooperación interinstitucional en el ámbito de su competencia.
- Conformar los equipos técnicos para la elaboración de Planes: Concertado, Estratégico y Presupuesto participativo y presupuesto por resultados.
- Verificar que los proyectos de Inversión Pública se enmarquen en el Programa Multianual de Inversión y Plan de Desarrollo Concertado.

- Formulación y actualización de los documentos de planificación: Plan de Desarrollo Local Concertado-PDC y del Plan Estratégico Institucional - PEI.
- Apoyar el proceso de elaboración de estudios y proyectos de inversiones públicas en el distrito en concordancia con los instrumentos de planificación de corto, mediano y largo plazo.
- Monitorear la elaboración, ejecución y evaluación del Presupuesto Institucional Anual de la Municipalidad en coordinación con los Órganos y Unidades Orgánicas pertinentes.
- Formular Directivas con respecto al Proceso Presupuestario por cada año fiscal
- Mantener informado al Administrador Municipal sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- Organizar talleres para la ejecución de estos procesos de planificación.
- Otras funciones inherentes que le asigne el Administrador Municipal.

2.6.6 LOGÍSTICA Y SERVICIOS

- Programar, dirigir, ejecutar y controlar el sistema de Abastecimiento, conforme a los lineamientos y políticas de la Municipalidad, normas presupuestales, técnicas de control sobre adquisiciones y otras normas pertinentes.
- Abastecimiento de bienes y servicios necesarios para la producción de los bienes y servicios municipales de conformidad con la ejecución de los Planes Operativos y presupuestos Municipal.
- Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de acuerdo a los planes de las diferentes dependencias de la Municipalidad.
- Cumplir con las disposiciones legales que norman el Proceso de Selección a través de sus modalidades de Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicaciones Directas Públicas y Selectivas y procesos de Menor Cuantía.

- Implementar el sistema de Abastecimientos, el proceso de selección, contratación y adquisición de los bienes y servicios requeridos por la Municipalidad
- Ejecutar y controlar la programación y adquisiciones de bienes y servicios, en el marco del proceso de contrataciones y adquisiciones del Estado.
- Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones, debidamente conciliadas y proponer al Administrador para su revisión y aprobación por Resolución del Titular del Pliego.
- Proponer Directivas relacionadas a la administración de la unidad de logística en el marco de los alcances normativos, para su revisión y aprobación por Resolución de la Administración Municipal.
- Coordina y concilia en forma mensual sus operaciones y actividades con las oficinas de Planificación y Presupuesto, Tesorería y las necesarias.
- Consolidar el cuadro de necesidades de bienes y servicios formulados por las diferentes Áreas y Unidades la Municipalidad
- Organizar y custodiar el archivo de las órdenes de compra, órdenes de servicio.
- Administrar y supervisar la actualización permanente del registro de proveedores, así como del catálogo de bienes y servicios.
- Revisar, controlar y custodiar los expedientes de los procesos de selección, elaborar los contratos y efectuar las liquidaciones respectivas.
- Coordinar oportunamente con las diferentes unidades orgánicas sus necesidades y especificaciones técnicas para la adquisición y contratación de bienes, servicios y obras, según el plan vigente.
- Programar, ejecutar y controlar los procesos técnicos de codificación y asignación de los bienes patrimoniales de la Municipalidad.
- Proporcionar a la unidad de Contabilidad la información respecto a los bienes patrimoniales de la Municipalidad, para su valorización, depreciación, revaluación, bajas y excedentes de los mismos.
- Verificar, registrar y controlar la base de datos de inmuebles y terrenos de propiedad de la Municipalidad.

- Programar y controlar los trabajos de mantenimiento, conservación y limpieza de los locales municipales, así como la administración adecuada de materiales de limpieza.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones internas y externas sobre adquisición de bienes, servicios y sobre el proceso de almacenamiento.
- Ejecutar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a la Ley de Contrataciones con el estado y su reglamento e ingresar todas sus fases por el sistema de OSCE, así como las operaciones de compromisos de bienes y servicios, mediante el sistema del SIAF- GL.
- Coordinar la valorización del inventario de bienes de Almacén y conciliarlo con la Unidad de contabilidad.
- Administrar el Sistema de Gestión Documentaria en el ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne la Administración.

2.6.7 RENTAS

- Planear, organizar y dirigir las estrategias, políticas incorporadas en los planes, programas y proyectos que se implementen para la recaudación y fiscalización tributaria que conlleven a la ampliación de la base tributaria y la reducción de la morosidad existente en el distrito.
- Proponer los lineamientos de política tributaria y no tributaria municipal.
- Conducir los procesos técnicos del sistema tributario municipal, desarrollando programas de información, divulgación y orientación tributaria, y el desarrollo de eventos de capacitación en materia tributaria orientados a los trabajadores con el propósito de generar nuevas capacidades competitivas.
- Analizar y validar el régimen de las tasas y de las contribuciones municipales.

- Controlar el proceso de emisión anual de las cuponerías de impuesto predial y arbitrios municipales.
- Controlar administrativamente el cumplimiento de las actividades indicadas en el plan operativo, así como el uso adecuado de los recursos asignados a la Unidad de Ejecución Coactiva.
- Asesorar en materia de tributación municipal a la Alta Dirección y a las Unidades Orgánicas de la Municipalidad que tienen relación con la recaudación y fiscalización tributaria.
- Proponer los ante-proyectos de Ordenanzas Municipales, Decretos de Alcaldía, Directivas e Instructivos en materia de tributación municipal, a fin de optimizar la gestión de la Administración Tributaria Municipal.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de su competencia, establecidos en el Plan Estratégico Institucional.
- Conducir el proceso de actualización de las Tablas de Cálculo del Impuesto Predial, Arbitrios Municipales, Multas Tributarias y Valores Arancelarios a emplearse en la determinación de las cuantías en cada ejercicio fiscal.
- Realizar el costeo de los procedimientos administrativos, por los servicios que presta la Municipalidad, en los asuntos de su competencia.
- Ejecutar el proceso de ejecución de la estructura de costos de las tasas, arbitrios, contribuciones, impuestos municipales y derechos para la actualización del Texto Único Ordenado de Tasas –TUOT; Reglamento de Aplicación de Sanciones –RAS; y, el Cuadro Único de Infracciones y Sanciones –CUIS de la Municipalidad.
- Dirigir la ejecución de campañas tributarias de acuerdo al Plan Operativo Institucional para la dación de beneficios y/o incentivos tributarios.
- Controlar los padrones de contribuyentes dedicados a la actividad de comercio en mercados, vías públicas y áreas verdes en forma eventual.
- Planificar el cuadro mensual y anual de obligaciones tributarias y no tributarias.

- Dirigir el mantenimiento óptimo y actualizado del Banco de Datos de Información Tributaria y No Tributaria según corresponda, en lo que respecta a los padrones, registros y cuentas corrientes y otros similares de los contribuyentes.
- Emitir Resoluciones de Gerencia de Determinación, de Multas Tributarias, de Pérdida de Fraccionamiento, de Órdenes de Pago y de Prescripción con arreglo al Código Tributario y demás disposiciones legales pertinentes.
- Emitir Resolución de Gerencia de procesos de evaluación, emisión, notificación, control, gestión de cobranza y transferencia a Ejecución Coactiva de los instrumentos de cobranza señalados por ley, así como la atención de expedientes.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne el Administrador Municipal.

Fuente: Manual de Organización y Funciones (MOF) y del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.5 DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

3.5.1 VISIÓN:

“El Distrito de Chugur, con calidad de vida sostenible, sus habitantes son emprendedores, solidarios, que expresan una cultura democrática, participativa, con su Gobierno Municipal y rondas campesinas, lideran la defensa del medio ambiente y la protección de sus recursos naturales”.

3.5.2 MISIÓN:

Municipalidad Distrital Chugur y Rondas Campesinas, promueven y lideran el desarrollo local, facilitando:

- El desarrollo de capacidades personales, grupales, empresariales e institucionales, con criterios de equidad cultural, de género y generacionales y de valores éticos.
- La participación ciudadana, en consideración a las necesidades e iniciativas de desarrollo y del control de autoridades en el ejercicio de gobierno local y del proceso del desarrollo local.
- Alianzas y relaciones de complementariedad entre ciudadanos, organizaciones y gobiernos locales vecinos, en una perspectiva de integración turística y territorial.
- La promoción del valor nutritivo y hábitos de consumo de los productos de la zona.
- El aprovechamiento racional de los recursos naturales y físicos, de los procesos productivos y económicos, considerado en especial un ambiente saludable. Conservando a la vez los bosques naturales y la biodiversidad.

Fuente: Proyecto de Desarrollo Concertado de Chugur: 2011 -2021.

3.5.3 ANÁLISIS FODA POR EJE TEMÁTICO

<p style="text-align: center;">INSTITUCIONAL</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ONGs apoyan programas de fortalecimiento de capacidades en gestión pública y desarrollo organizacional. ➤ Junta de Usuarios de Chancay Lambayeque, coordinan para el cuidado del agua de la cuenca ➤ Normatividad ambiental 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Muchos funcionarios del gobierno central se resisten a la implementación de la descentralización. ➤ Minería promueve división social y conflictos entre instituciones.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Municipalidad distrital promueve y lidera el desarrollo local. ➤ Autoridades comunales en cada caserío (Tenientes Gobernadores y Agentes Municipales), fortalecen gobernabilidad. ➤ Rondas campesinas como entes del desarrollo y vigilancia, en cada caserío y garantizan la seguridad ciudadana. ➤ Presencia de la Mesa de Concertación y lucha contra la pobreza Distrital (MCLCP), fortaleciendo los procesos de planificación y coordinación en el distrito. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar capacidades en gestión pública a regidores, trabajadores municipales y autoridades comunales, a cargo de la Municipalidad con apoyo de ONGs ➤ Capacitar en participación ciudadana y en desarrollo organizacional a la sociedad civil organizada mediante alianza de la Municipalidad con ONGs. ➤ Desarrollar capacidades de los comités de vigilancia en coordinación con la MCLCP y las instituciones aliadas ➤ Proteger la cabecera de cuenca en forma coordinada: La Mesa de Concertación de lucha Contra la Pobreza, la Junta de Usuarios Chancay, la Municipalidad Distrital de Chugur y otras municipalidades del ámbito. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer a organizaciones de la sociedad civil en gestión ambiental y gobernabilidad ➤ Implementar la vigilancia de los recursos naturales amenazados por las industrias extractivas, a través de las Rondas campesinas y organizaciones afines de la sociedad civil. ➤ Hacer incidencia para el proceso de descentralización a través de la Mesa de Concertación desarrollando e implementando capacidades en gestión pública.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitados conocimientos de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad distrital en gestión municipal ➤ Instituciones públicas y privadas poco articuladas. ➤ Organizaciones de la sociedad civil poco fortalecidas y no formalizadas, con escaso compromiso para el desarrollo local. ➤ Escaso compromiso de los sectores públicos frente al desarrollo local. ➤ No cuentan con su Comisión Ambiental Municipal (CAM), como órgano consultivo y de concertación de política ambiental 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un Plan de Capacitación, mediante alianzas público-privadas; a efecto de desarrollar capacidades en funcionarios y trabajadores de la municipalidad, para lograr una gestión pública eficaz, eficiente, concertadora, participativa y transparente. ➤ Fomentar alianzas estratégicas con ONGs, Junta de regantes de Chancay; para fortalecer el liderazgo, las capacidades y el compromiso de las organizaciones de la sociedad civil frente al desarrollo local. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informar y concientizar a los representantes de las organizaciones de la sociedad civil, que el desarrollo local no es tarea exclusiva de la municipalidad, sino del compromiso concertado. ➤ Promover la descentralización, a través del fortalecimiento de las organizaciones sociales, funcionarios y trabajadores de la municipalidad distrital. ➤ Implementar la Comisión Ambiental Municipal (CAM) y articular en la Estructura Orgánica de la Municipalidad, a fin de evitar los conflictos socio- ambientales.

<p style="text-align: center;">SOCIAL</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de actualización y capacitación a personal de educación y salud. ➤ Seguro Integral de Salud implementado en la zona. ➤ Recursos del gobierno, regional y nacional, para equipamiento educativo e infraestructura de agua potable y saneamiento. ➤ Ampliación de la cobertura de telefonía móvil e internet, a cargo de la inversión privada 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa voluntad política del gobierno central, para incrementar el presupuesto al sector educación y salud. ➤ Iniciativas limitadas de los funcionarios del nivel regional y nacional, para contribuir a una educación de calidad. ➤ Debilitamiento de la red social a causa de la actividad minera.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autoridades locales y líderes sociales a favor de una educación y salud de calidad. ➤ Voluntad de docentes, para actualizarse y capacitarse. ➤ Existencia de Instituciones para educación básica regular (inicial, primaria y secundaria) ➤ Tres establecimientos de salud con Personal profesional y técnico del ramo. ➤ La capital del distrito y todos los caseríos acceden al servicio de energía eléctrica. ➤ La gran mayoría de pobladores acceden a servicio de servicio de telefonía móvil. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar programas de actualización docente y para personal de salud para prestar servicios de calidad: promovidos por Autoridades, líderes sociales y funcionarios de la UGEL y micro- red de salud ➤ Gestionar ante el gobierno regional y nacional, el financiamiento para mejorar los locales educativos y de salud existentes. ➤ Promover el servicio de internet y mejorar la comunicación masiva. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar los servicios educativos con participación de la Municipalidad distrital y autoridades comunales ➤ Fortalecer redes sociales del distrito, para la defensa de sus recursos naturales amenazados por la minería.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiente infraestructura y equipamiento de las instituciones educativas ➤ Educación primaria multigrado ➤ Alto índice de desnutrición crónica en niños menores 5 años. ➤ Incremento de enfermedades cancerígenas y presión alta ➤ Deficiente servicio de agua potable en cantidad y en calidad. ➤ Equipamiento incompleto de los establecimientos de salud. ➤ Más del 90% de viviendas no acceden a red pública de desagüe, y zona rural sólo el 32% tienen letrinas, la mayoría en mal estado 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer incidencia ante el gobierno regional para gestionar el equipamiento de los establecimientos de salud y disminuir los altos índices de desnutrición motivado por enfermedades infecto-contagiosas. Esto con participación de la micro-red de salud, municipalidad y líderes sociales, ➤ Gestionar por medio de la Municipalidad distrital, ante el gobierno regional y nacional la construcción y ampliación de los sistemas de agua potable y saneamiento básico. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unir esfuerzos, Municipalidad, micro-red de salud y educación, para organizar el fortalecimiento de capacidades en incidencia ante el gobierno central para superar el bajo presupuesto. ➤ Elaborar proyectos de agua y saneamiento para el PRONASAR (programa nacional de agua y saneamiento rural). ➤ Elaborar un diagnóstico situacional de enfermedades cancerígenas para determinar las causas.

<p style="text-align: center;">ECONÓMICO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencias de gobiernos locales y regionales, para la promoción del desarrollo económico. ➤ Ley de MYPES y PROCOMPITE, promueve el fortalecimiento de micro, pequeña empresa y cadenas productivas. ➤ Presencia de Empresas Nestlé y Gloria que requieren de leche fresca producida en la zona 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia empresas mineras que ocasionan el cambio de actividad agropecuaria por la actividad minera, originando un nuevo grupo social, que incluso llegan a provocar el divisionismo de la población. ➤ Políticas nacionales que favorecen la industria extractiva.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distrito potencialmente agropecuario: Alta producción de ganado vacuno lechero ➤ Microempresas locales que demandan de leche fresca para transformarla en queso ➤ En segundo lugar, está la producción agrícola, destacándose la papa, maíz amiláceo y arveja. ➤ Se practica la agricultura orgánica obteniendo productos ecológicos ➤ Hay voluntad política municipal para el desarrollo Económico Local. ➤ Servicio de energía eléctrica en zona urbana y todos los caseríos. ➤ Se cuenta con carreteras afirmadas interdistritales y a la mayoría de caseríos. ➤ Existencia de recursos naturales adecuados para el turismo vivencial, de salud y de aventura. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un programa de mejoramiento genético de ganado, así como de nutrición y sanidad animal, con apoyo del Gobierno Regional y local; para poder cubrir la demanda actual y futura. ➤ Promover MYPES productoras y comercializadoras de productos agrícolas orgánicas. ➤ Fomentar cadenas productivas de productos lácteos y de papa ➤ Desarrollar programas de desarrollo ecoturístico en Chugur. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar productos competitivos (con valor agregado) en base a la producción de leche, carne, tubérculos, entre otros; orientados a nichos de mercados orgánicos del mercado mundial, haciéndolo a la actividad agropecuaria más rentable ➤ Poner en valor los atractivos turísticos y promover el turismo ecológico participativo, con apoyo del sector correspondiente, el gobierno regional y la empresa privada. ➤ Sensibilizar a la población en desarrollo humano sostenible, valorando la producción agropecuaria orgánica, sin contaminación química y conservando los recursos naturales.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agricultura y crianzas incipientes con prácticas tradicionales motivando poca producción y de baja calidad ➤ Fábricas productoras de queso utilizan tecnología artesanal para la producción y comercialización. ➤ Organizaciones de productores debilitadas ➤ Escaso conocimiento en manejo de pastos ➤ La infraestructura de riego es muy escasa, sólo hay 04 canales y algunos sistemas de riego por aspersión. ➤ Carreteras y caminos de herradura en mal estados. ➤ La población del distrito aún no accede al servicio de internet. ➤ Desconocimiento de la actividad turística. 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer las capacidades técnico- productivas de agricultores y ganaderos en producción y comercialización. ➤ Promover el crecimiento de la producción y productividad de productos agropecuarios con valor agregado, contando con el asesoramiento del sector Agricultura Región Cajamarca. ➤ Promover y fortalecer organizaciones de productores y de proveedores de leche, queso y productos agrícolas, facilitando su capacitación. ➤ Desarrollar programas de ecoturismo en coordinación con la población y el sector Turismo del Gobierno Regional. ➤ Celebrar convenios con las empresas Gloria y Nestlé para hacer mantenimiento de las trochas carrozables internas. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilizar a las organizaciones de productores y pequeños empresarios locales, sobre la importancia del fortalecimiento organizacional y de la producción, agropecuaria orgánica y ecológica ➤ Promover el desarrollo local sostenible incrementando la producción agrícola, pecuaria y de transformación primaria, con tecnología moderna y adecuada a la realidad.

<p style="text-align: center;">AMBIENTAL</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ministerio del Ambiente y políticas favorables a la preservación de recursos naturales. ➤ Incremento de la demanda de productos orgánicos y saludables. ➤ Aumento de corrientes turísticas no convencionales. ➤ Demanda nacional e internacional de ecoturismo y turismo de salud. ➤ Junta de regantes Chancay – Lambayeque siempre alerta a contaminación del agua 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calentamiento global origina cambio climático y variaciones en los cultivos y pasturas. ➤ Expansión de las concesiones mineras y futuras explotaciones en cabeceras de cuenca del distrito Chugur, puede contaminar el agua ➤ Normas legales no precisan competencias de los gobiernos locales y regionales respecto a la actividad minera y preservación de los recursos naturales ➤ En épocas de lluvia se corre riesgos de deslizamientos y huaycos.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rondas Campesinas, Población consciente y organizada ante el peligro de escasear el agua y deforestación de bosques. ➤ Voluntad política de la municipalidad para defender los recursos naturales. ➤ Suelos fértiles y diversidad climática con suficiente agua. ➤ Inventario de recursos hídricos. ➤ Oferta ambiental del Distrito, cuenta con bosques naturales de quinal, quishuar, helecho gigante, frutales nativos, plantas medicinales y florales (orquídeas y hortensias paniculadas). Y en su seno albergan animales silvestres. ➤ Los suelos tienen formaciones geológicas (Las Gradas y los Frailones) y cataratas (El Balcón y La Señorita en el río Tacamache). 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la Comisión Ambiental Municipal, acorde con la política nacional del Ministerio del Ambiente. ➤ Realizar acciones conjuntas y coordinadas: Municipalidad, Población organizada y Junta de Usuarios Chancay en defensa del agua y otros recursos naturales ➤ Promover, la Municipalidad y productores agropecuarios, la producción orgánica y saludable ➤ Aprovechar los recursos naturales, formaciones geológicas, biodiversidad, costumbres y folklore; para desarrollar un programa de turismo no convencional y de aventura. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar proyectos de adaptación al cambio climático promovidos por la Municipalidad, Rondas campesinas y Población sensibilizada. ➤ Preservar la cabecera de cuenca, prevenir riesgos en zonas de recarga hídrica y cuidar los manantiales en forma concertada la Municipalidad, Rondas y población organizada, ante la expansión de las concesiones mineras. ➤ Desarrollar capacidades para insertar el enfoque de gestión de riesgos planificados por la Municipalidad ➤ Fortalecer organizaciones para hacer incidencia ante el gobierno nacional para que transfiera competencias a los gobiernos locales y regionales sobre la preservación de los recursos naturales.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mal uso y manejo de agua. ➤ Deforestación de laderas. ➤ Quema de bosques y pastos naturales, mermando la flora. ➤ Los residuos sólidos sin tratamiento. ➤ Limitado conocimiento de derechos ambientales. 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover un Programa de gestión del manejo de bosques, planificado por la Municipalidad en alianza con la Junta de Usuarios Chancay – Lambayeque ➤ Implementar un sistema integral de gestión de residuos sólidos del distrito. ➤ Proyectos de desarrollo ecoturístico que incluyen manejo de cabeceras de cuenca, zonas de recarga hídrica, manantiales y otros recursos naturales ➤ Gestionar ante el Ministerio del ambiente apoyo para promover conocimiento de derecho ambiental. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar Programa de sensibilización a las autoridades locales y a las organizaciones de la sociedad civil, en gestión del agua y manejo de bosque para su preservación. ➤ Fortalecer la organización social para la defensa de cabeceras de cuenca, zonas de recarga hídrica, manantiales y evitar la expansión de las concesiones mineras y futuras explotaciones.

Fuente: Proyecto de Desarrollo Concertado de Chugur: 2011 -2021.

Además, en resumen, como un análisis general se observa lo siguiente en la Municipalidad Distrital de Chugur:

- Que, la gestión Municipal en el distrito no ha sido estratégica ya que no se ha orientado a lograr resultados coherentes con las políticas nacionales.
- Que las gestiones municipales han sido poco democráticas e inclusivas, además poco transparentes.
- Que, la mayoría de servidores municipales no cuentan con las capacidades suficientes para impulsar una gestión planificada basada en resultados.
- Que, existe voluntad política de mejorar por parte del Alcalde, Regidores y los funcionarios, pero que no saben cómo mejorar su gestión municipal, debido a que carecen de asesoramiento adecuado.
- Que, una limitante para mejorar su gestión es que cuentan con un muy bajo presupuesto, y las necesidades que tienen que resolver en la población son muchas.
- Que, existen varios problemas complejos por resolver en favor de la población y que ésta exige soluciones a sus demandas sin estar dispuesta a asumir compromisos.
- Que no se ha tenido Gobiernos Locales interesados en la gobernabilidad democrática sino solamente se han interesado en implementar Proyectos poco sostenibles y poco coherentes con el desarrollo integral.
- Que, no han informado adecuadamente a la población sobre los nuevos roles que cumple la Municipalidad y sobre los nuevos enfoques del desarrollo.
- Se percibe, que no se han implementado adecuadamente los procesos de Planificación Concertada y Presupuesto Participativo.

Se concluye entonces:

- Que la problemática más relevante está relacionada con el bajo nivel de capacidades y conciencia tanto en el Gobierno Local como de la población.
- Que no se han generado los espacios necesarios de intervención para facilitar el desarrollo de un Buen Gobierno Municipal promotor del desarrollo integral sostenible, por falta de voluntad política, conocimientos y por intereses de algunos funcionarios.
- La población no está organizada adecuadamente, lo que impide realizar un gobierno participativo, democrático y sostenido con visión de desarrollo integral.

3.6 PROBLEMÁTICA

3.6.1 GENERAL

¿De qué manera el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) como herramienta administrativa produce un impacto significativo para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur?

3.6.2 ESPECÍFICOS

- a. ¿En qué forma el manejo de la información integral proporcionada por el SIAF-SP optimiza significativamente la gestión de los recursos públicos para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur?
- b. ¿De qué manera la ejecución presupuestaria realizada a través del SIAF-SP, permite obtener información confiable para para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur?
- c. ¿De qué manera la contabilización de operaciones financieras realizadas a través del SIAF-SP, permite una mejor asignación y uso de los recursos financieros públicos para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur?

- d. ¿En qué modo el adecuado registro de operaciones en el SIAF-SP contribuye con la mejora de los resultados para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur?

3.7 OBJETIVOS

3.7.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) como herramienta administrativa produce un impacto significativo para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur.

3.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Establecer si el manejo de la información integral proporcionada por el SIAF-SP optimiza significativamente la gestión de los recursos públicos para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur.
- b) Determinar si la ejecución presupuestaria realizada a través del SIAF-SP, permite obtener información confiable para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur.
- c) Analizar la manera como la contabilización de operaciones financieras realizadas a través del SIAF-SP, permite una mejor asignación y uso de los recursos financieros públicos para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur.
- d) Determinar si el adecuado registro de operaciones en el SIAF-SP contribuye con la mejora de los resultados para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Chugur.

3.8 CASUISTICA:

Para poder entender la casuística que se presenta, haremos una breve descripción de los diferentes módulos con los que cuenta el SIAF y sus principales funciones:

Los manuales proveen información de los conceptos básicos y procedimientos para operar los Módulos del SIAF, permitiendo a las Unidades Ejecutoras registrar sus Operaciones de Gastos e Ingresos, contabilizarlos y enviar la información a los Órganos Rectores. Asimismo, contienen los cambios y mejoras que se han desarrollado para cumplir con la normatividad vigente y las necesidades del Usuario, convirtiéndolos en una herramienta de trabajo, los mismos que se presentan por Módulos para simplificar su búsqueda.

3.8.1 MÓDULO ADMINISTRATIVO

Los Manuales correspondientes a este Módulo describen los procedimientos que debe realizar la Unidad Ejecutora, para el registro de sus operaciones de gastos e ingresos con cargo a su Marco Presupuestal y Programación del Compromiso Anual, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados en el año fiscal. Asimismo, contiene la información para efectuar el registro del giro efectuado, sea mediante la emisión de Cheque, Carta Orden o Transferencia Electrónica, de acuerdo a las Directivas del Tesoro Público.

3.8.2 MÓDULO DE CONCILIACIÓN DE CUENTAS DE ENLACE

Estos Manuales contienen los procedimientos para la Conciliación de Cuentas de Enlace que se realiza a través del SIAF, con la finalidad de reflejar las operaciones que ejecutan los Pliegos Presupuestarios de las Entidades del Gobierno Nacional y Gobierno Regional.

3.8.3 MÓDULO DE CONCILIACIÓN DE OPERACIONES DEL SIAF

Estos Manuales permitirán conocer el uso del aplicativo para realizar la Conciliación del Marco y Ejecución Presupuestaria entre la información de la Base de datos del MEF y el Cliente Servidor.

3.8.4 MÓDULO CONTABLE

Estos Manuales contienen información detallada del Cierre Contable Mensual, Trimestral, Semestral y Anual, que permitirán a las entidades del Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, obtener los Estados Financieros, Estados Presupuestarios e Información Adicional y cumplir con su presentación y transmisión a la Dirección General de Contabilidad Pública (DGCP), para la elaboración de la Cuenta General de la República.

3.8.5 MÓDULO DE CONTROL DE PAGO DE PLANILLAS (MCP)

Estos Manuales señalan el procedimiento para efectuar el registro y mantenimiento de los datos personales y laborales del Personal Activo, Pensionistas y Contratos Administrativos de Servicios que laboran en la Unidad Ejecutora, para efecto de las Operaciones de Tesorería, tales como el pago mediante el abono en cuentas bancarias individuales, entrega de claves, giros electrónicos, entre otros, que requiera de la validación de datos del personal.

3.8.6 MÓDULO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS (MEP)

Los Manuales del MEP son elaborados con el propósito de orientar a los Usuarios de Proyectos, y puedan reportar al Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial, su Información Financiera mediante los Formatos oficiales de los Bancos.

3.8.7 MÓDULO DE DEUDA PÚBLICA

Los Manuales correspondientes a este Módulo, describen los procedimientos para efectuar el registro, procesamiento y generación de los datos de la Concertación, Desembolsos y Notas de Pago de las Unidades Ejecutoras de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, según lo establecido en la normatividad. Asimismo, la integración entre

el Módulo de Deuda Pública y el Módulo Administrativo de uso obligatorio para el Usuario.

3.8.8 MÓDULO DE FORMULACIÓN

Los Manuales de Formulación describen el procedimiento para el registro de las diferentes fases del Proceso Presupuestario, en la cual las Unidades Ejecutoras definen la Estructura Funcional Programática de su Presupuesto Institucional, seleccionan las Metas Presupuestarias Propuestas durante la fase de Programación y consignan las Cadenas de Gasto, montos y los Rubros para el siguiente Ejercicio Fiscal.

3.8.9 MÓDULO DE PROCESO PRESUPUESTARIO - MPP

Estos Manuales presentan los procedimientos para el registro en el MPP, los cuales permitirán a las Unidades Ejecutoras, realizar los cambios en los Créditos Presupuestarios (Créditos Suplementarios y Transferencias de Partidas) tanto a nivel Institucional como a nivel Funcional Programático (habilitaciones y anulaciones) e incorporar las nuevas Metas Presupuestarias. Además, a los Pliegos les permitirá consolidar esta información para transmitirla a la Dirección General de Presupuesto Público.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La elaboración del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, me ha permitido concluir en lo siguiente:

1. Se logró determinar que el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF - SP) como Herramienta Administrativa, influye significativamente para mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de Chugur.
2. Se pudo establecer que el manejo de la información integral proporcionada por el SIAF - SP optimiza significativamente la gestión de los recursos públicos en la Gestión en la Municipalidad Distrital de Chugur, sin embargo, el personal encargado del manejo de este sistema no está debidamente capacitado.
3. Se logró determinar que la ejecución presupuestaria realizada a través del SIAF- SP, permite obtener información confiable para la Gestión en la Municipalidad Distrital de Chugur, pero es necesario establecer controles de todas las operaciones.
4. Se logró establecer asimismo que la contabilización de operaciones financieras realizadas a través del SIAF - SP, permite una mejor asignación y uso de los recursos financieros asignados en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Chugur, sin embargo, es necesario contar con las herramientas suficientes para que el registro de las operaciones sea eficiente y eficaz.
5. Del mismo modo se pudo determinar que el adecuado registro de operaciones en el SIAF-SP contribuye favorablemente con la mejora de los resultados en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Chugur, por lo tanto, es indispensable que existan mejoras permanentes en el Registro de Operaciones, no solo del personal encargado, sino también a los organismos que supervisan y auditan a las entidades que tengan implementado este sistema

4.2 RECOMENDACIONES

Del análisis y la interpretación del Trabajo de Suficiencia Profesional y las conclusiones a las que se ha llegado, me permito plantear las siguientes recomendaciones:

1. Con la finalidad de mejorar la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Chugur, se sugiere mejorar el sistema de difusión e implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF - SP) así como de dotar de una adecuada plataforma informática a todas las dependencias y unidades ejecutoras a nivel nacional.
2. Se recomienda realizar un mejor y eficiente manejo de la información integral proporcionada por el SIAF - SP a fin de optimizar la Gestión en la Municipalidad Distrital de Chugur; para ello es necesario que el personal de todas las unidades o dependencias deban estar suficientemente capacitados.
3. A fin de lograr que la ejecución presupuestaria realizada a través del SIAF - SP, permita obtener información confiable para la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Chugur; es necesario que se realice un control exhaustivo sobre toda la información sustentatoria de todas las operaciones que se ingresen o carguen al sistema y que sean corroboradas a fin de minimizar errores.
4. Con la finalidad de que la contabilización de operaciones financieras realizadas a través del SIAF - SP permita una mejor asignación y uso de los recursos financieros públicos en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Chugur; es necesario que las personas encargadas de manejar el software estatal deban estar suficientemente preparadas y cuenten con la experiencia necesaria para el manejo eficaz y eficiente de estos sistemas y lograr disminuir los errores en que se vienen incurriendo actualmente.
5. Se sugiere asimismo, que con la finalidad de lograr o mejorar el registro de operaciones en el SIAF – SP y que contribuya con la mejora de los resultados en la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Chugur, es necesario que se capacite permanentemente al personal encargado del manejo y registro de las operaciones en el SIAF - SP en las diferentes dependencias del Estado y también debe supervisarse y auditarse en forma permanente las actividades que se realizan y que cumplan con todos los requisitos establecidos en los diversos dispositivos legales establecidos para tal fin.

BIBLIOGRAFÍA

a) Referencias bibliográficas

1. Alvarado, J. (2000). Gestión Presupuestaria del Estado. Lima: Editorial San Marcos.
2. Álvarez, J. (2011). Presupuesto Público Comentado 2011, Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo. Actividad Gubernamental. Lima: MEF.
3. Avelino, E. (2000). Gestión Financiera del Sector Público. Lima: Editorial Grijalde S. A.
4. Avendaño, D, (2003). Trabajo real en el área de presupuesto de una entidad pública”, Lima: UNMSM.
5. Ayala, P. (2002). El Sistema Integrado de Administración Financieras SIAF y el plan contable gubernamental. Lima: Editorial Grijelsa.
6. Ceballos, A. (2008). Manual de presupuesto público. Lima: Editorial MEF.
7. Chang, R. (2007). Herramientas para mejora Continua de Calidad. Madrid. Ediciones Pirámide.
8. Defensoría del Pueblo (2004). Índice de Buen Gobierno. Resultados del IBG aplicado a los gobiernos regionales en el Perú, Lima.
9. Díaz, J. (1995). Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración. Lima: Editorial San Marcos.
10. Flores S., J. (2001). Derecho Financiero y Tributario Peruano. Lima: Ediciones.
11. Flores S., J. (2002). Contabilidad Gerencial. Lima: Ediciones.
12. Garay, J. (1999). Control y manejo del presupuesto en una Universidad. Lima: UNFV.
13. Gonzales, G. (2001). Regulación y Supervisión de la Solvencia del Sistema Financiero en el Perú. Lima: Ediciones Sumer SRL.
14. Mocciano, O. (1999). Presupuesto Integrado, Buenos Aires: Ediciones Macchi.
15. Morris, F. (1994). Reformas y Reestructuración de los Sistemas Financieros en los Países de América Latina, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, México: Editorial Trillas.

16. Pérez (2003). Reingeniería de procesos en la administración pública”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial.
17. Presentación SIAF Gobiernos locales realizada en la ciudad de Huancayo – junio 2005.
18. Prodes (2004), Proceso de descentralización 2004: Balance y Recomendaciones para una Agenda Pendiente, Lima.
19. Stanley B. (2001) Fundamentos de Gerencia Financiera. Bogotá: Novena edición, Mc Graw Hill.
20. Subgrupo de Donantes en Descentralización del Grupo de Gobernabilidad (enero 2005), Dialogando sobre la Descentralización: Una mirada desde la Cooperación Internacional, la Sociedad Civil y el Estado, Lima.
21. Tamares, R. (2006) Diccionario de Economía y Finanzas. p. 916).
22. Tello, D. (1988). El presupuesto funcional y la auditoria en las entidades del sub sector gobierno central. Lima: UNFV.
23. Valdivia, C. (2005). Normas Internacionales de Contabilidad. Lima: Pacífico Editores.

b) Referencias electrónicas

24. Lahera, E. (2004). Nuevas orientaciones para la Gestión Pública, Revista de la CEPAL. Recuperado de: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/9/19059/P19059.xml&sl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl>.
25. Maxon, M (2000). Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina. CEPAL. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/4453/lcl1343e.pdf>.
26. MEF (2015). Calendario, Compromisos, devengados, Girados
27. MEF Portal de Transparencia Económica (2015). Recuperado de: www.transparencia-economica.mef.gob.pe.
28. Ministerio de Economía y Finanzas (2015), Marco Macroeconómico Multianual 2011-2015, Lima.
29. Ministerio de economía y finanzas. Recuperado de: <http://transparencia-economica.mef.gob.pe/>.
30. Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP–MEF (2015). Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=875&Itemid=100272.

ANEXOS