



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA



PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN EN EL GOBIERNO LOCAL PUNO,

2011-2014 Y 2015-2018

EXAMEN DE SUFICIENCIA

PRESENTADO POR:

Bach. GERARDO CHURA ABARCA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

PUNO – PERÚ

1999



NOMBRE DEL TRABAJO

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN EN EL GOBIERNO LOCAL PUNO, 2011-2014 Y 2015-2018

AUTOR

GERARDO CHURA ABARCA

RECuento DE PALABRAS

13270 Words

RECuento DE CARACTERES

73220 Characters

RECuento DE PÁGINAS

69 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

241.8KB

FECHA DE ENTREGA

Dec 27, 2022 6:56 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 27, 2022 6:58 PM GMT-5

● **20% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base :

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 15% Base de datos de trabajos entregados
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)




Dr. Mario Milton Qrisoculu Lipi
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES


Dr. Juan Inguilla Mamani
DOCENTE PRINCIPAL - D.E.



DEDICATORIA

A mis padres quienes descansan en la gloria, con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir mis sueños, gracias por inculcarme valor y firmeza, de no temer las adversidades de la vida, mil gracias siempre las llevo en mi corazón.

A mis padres políticos que también descansan en la gloria, quienes con sus consejos, orientaciones y aliento me hicieron de mí una persona al servicio de la sociedad



AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza, no puedo dejar de agradecer por darme fortaleza, salud y trabajo para lograr mis objetivos.

Asimismo, a los que son el motor de mi vida mi esposa, mis hijos, quienes con sus exigencias y sonrisas me llenaron de energías, para seguir adelante.

Del mismo modo, agradezco a mis profesores de la Escuela Profesional de Sociología, por mi formación académica con valores, quienes siempre me orientaron y aconsejaron durante los años de mi formación.

A mis amigos de la Municipalidad provincial de Puno; por brindarme información relevante y documentación valiosa, que fuera vital para lograr el presente trabajo.



INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS

RESUMEN 11

ABSTRACT..... 12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 14

 1.2.1.Pregunta general 14

 1.2.2.Preguntas específicas..... 14

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... 15

 1.3.1.Hipótesis general 15

 1.3.2.Hipótesis específicas 15

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 15

 1.4.1.Objetivo general 15

 1.4.2.Objetivos Específicos 16

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 17



2.1.1.A nivel internacional	17
2.1.2.A nivel nacional	19
2.1.3.A nivel local	21
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.2.1.Gestión pública.....	22
2.2.2.Gobierno local	23
2.2.3.Evaluación	23
2.2.4.Planificación.....	23
2.2.5.Planeamiento estratégico.....	25
2.2.6.. Presupuesto.....	25
2.2.7.Gestión municipal	26
2.2.8.Plan de desarrollo concertado (PDC).....	26
2.2.9.Plan estratégico institucional (PEI).....	27
2.2.10.Plan de desarrollo institucional (PDI).....	28
2.2.11.Plan operativo institucional (POI)	28
2.2.12.Equilibrio presupuestario	31
2.2.13.Equilibrio Fiscal.....	31
2.2.14.Especialidad cuantitativa	31
2.2.15.Especialidad cualitativa	31
2.2.16.Anualidad presupuestaria.....	32
2.2.17.Programación multianual	32
2.2.18.Transparencia presupuestal.....	32



2.2.19. Exclusividad presupuestal.....	32
2.2.20. Evidencia.....	33
2.2.21. Rectoría normativa y operatividad descentralizada	33
2.2.22. Recursos Ordinarios	33
2.2.23. Recursos directamente recaudados	33
2.2.24. Recursos por operaciones oficiales de crédito	34
2.2.25. Donaciones y transferencias	34
2.2.26. Contribuciones a fondos	34
2.2.27. Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN).....	35
2.2.28. Impuestos municipales.....	35
2.2.29. Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones.....	35

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.1.1. Creación del área de investigación.....	37
3.1.2. Localización de la investigación	40
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.2.1. Tipo y nivel de investigación	42
3.2.2. Método de investigación	42
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.3.1. Muestra.....	43
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.....	45



3.4.1.Unidad de análisis	45
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
3.5.1.Instrumentos de recolección de datos.....	46
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	46
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
V. CONCLUSIONES.....	65
VI. RECOMENDACIONES.....	67
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

Área: Política, gestión pública y planificación

Tema: Planificación y Gestión

Fecha de sustentación: 03 de diciembre de 1999



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingresos de la municipalidad provincial de Puno según fuentes de financiamiento gestión 2011 – 2014.....	48
Tabla 2. Ingresos de la municipalidad provincial de Puno según fuentes de financiamiento gestión 2015 – 2018.....	49
Tabla 3. Ingresos anuales de la municipalidad provincial de Puno gestión 2011 – 2014.	50
Tabla 4. Ingresos anuales de la municipalidad provincial de Puno gestión 2015 – 2018.	50
Tabla 5. Gastos totales de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2011 – 2014.	51
Tabla 6. Gastos totales de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2015 – 2018.	51
Tabla 7. Ejecución de inversiones de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2011 – 2014.....	52
Tabla 8. Ejecución de inversiones de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2015 – 2018.....	52
Tabla 9. Porcentaje de ejecución presupuestal de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2011 – 2014.	53
Tabla 10. Porcentaje de ejecución presupuestal de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2015 – 2018.	53
Tabla 11. Gestión presupuestal según indicadores y por gestión.	54
Tabla 12. Ejecución de inversiones según años y por gestión.....	54
Tabla 13. Ingresos y gastos para la estimación de índices de gestión presupuestal gestión 2011 – 2014.	55



Tabla 14. Ingresos y gastos para la estimación de índices de gestión presupuestal gestión 2015 – 2018.	56
Tabla 15. Resumen de ingresos y gastos para la estimación de índices de gestión presupuestal.	57
Tabla 16. Independencia financiera	58
Tabla 17. Independencia tributaria	58
Tabla 18. Capacidad para financiar el gasto corriente.	59
Tabla 19. Índice de dependencia del FONCOMUN	59
Tabla 20. Proporción de gasto corriente	60
Tabla 21. Proporción de gasto en personal y obligaciones	60
Tabla 22. Inversión sobre transferencia financiera	61
Tabla 23. Proporción de inversiones.....	61
Tabla 24. Capacidad de recaudación	62
Tabla 25. Balance de gestión presupuestal según indicadores.	62
Tabla 26. Balance según indicadores de gestión institucional.....	63



RESUMEN

La investigación está referida a la planificación y gestión en el gobierno local Puno; el objetivo es analizar el desarrollo del proceso de planificación, el nivel de ejecución presupuestal y grado de autonomía presupuestal de la Municipalidad Provincial de Puno en los periodos de Gestión Municipal 2011 – 2014 y 2015 –2018; la metodología es de carácter mixto, es la descripción comparativa de dos periodos de gestión; cuyo resultado son los índices del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos estratégicos de las gestiones prevista en dichos periodos que han logrado bajo la conducción de actores sociales con identidad institucional. En conclusión, los niveles de aceptación han sido satisfactorios por la responsabilidad que corrió a cargo de los funcionarios que demostraron capacidad en la gestión del gobierno local, aunque con algunas limitaciones que fueron superadas por la fuerza del cumplimiento de las normas.

Palabras clave: Autonomía, Ejecución, Gestión pública, Gobierno local, Planificación, Planeamiento, Presupuesto, Resultado.



ABSTRACT

The research is referred to the planning and management in the local government Puno; the objective is to analyze the development of the planning process, the level of budget execution and degree of budgetary autonomy of the Provincial Municipality of Puno in the periods of Municipal Management 2011 - 2014 and 2015 -2018; the methodology is of mixed character, it is the comparative description of two periods of management; whose result are the indexes of compliance or non-compliance of the strategic objectives of the managements planned in those periods that have achieved under the leadership of social actors with institutional identity. In conclusion, the levels of acceptance have been satisfactory due to the responsibility of the officials who demonstrated capacity in the management of the local government, although with some limitations that were overcome by the strength of compliance with the norms.

Keywords: Autonomy, Budget, Execution, Local government, Public management, Planning, Results.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú a través de la política de la descentralización de los gobiernos subnacionales que otorga autonomía económica, política y administrativa, como innovación en la gestión pública se orienta a la eficiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo con participación de la sociedad civil en la toma de decisiones; debido a esto, mi motivación ha sido comprender a partir del análisis del Sistema Nacional de Presupuesto Público, la administración financiera del sector y tiene la misión de conducir el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos y niveles de gobierno que permita mejorar la asignación del presupuesto en base a resultados y maximizar los beneficios del gasto público para nuestra sociedad.

En consecuencia, los fines de los gobiernos locales en el marco de la planificación y gestión la provincia de Puno está enmarcada en la planificación del desarrollo, la provisión de bienes y servicios públicos de calidad a la población; asimismo, que sea capaz de entregarlos de modo equitativo, eficaz, eficiente y oportuno, y que contribuyan al bienestar de la población, propendiendo a la reducción de las brechas de desarrollo social, económico y territorial.

En líneas generales, el presupuesto público es una fuente primordial de gestión pública y de programación; financiera y económica; que debe ser asumida con responsabilidad y transparencia fiscal, para promover el desarrollo económico, social y territorial, así como la asignación de recursos públicos para la intervención pública debidamente priorizada de acciones, actividades, proyectos y programas.



De las evidencias anteriores, el presupuesto público está orientada al logro de resultados esperados que son medidos a través del valor público, como producto de la provisión de bienes y servicios públicos en el marco del planeamiento estratégico de la institución y el territorio; además, el diseño y uso de estrategias eficaces y eficientes, y a un menor costo en la provisión de bienes y servicios públicos; consiguientemente, realizar el seguimiento, control y evaluación permanente de la ejecución presupuestal y del cumplimiento de las obligaciones institucionales y restricciones normativas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Pregunta general

¿Cómo es el desarrollo del proceso de planificación, nivel de ejecución presupuestal y grado de autonomía presupuestal de la Municipalidad Provincial de Puno en los periodos de Gestión Municipal 2011 – 2014 y Gestión Municipal 2015 – 2018?

1.2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cómo es el desarrollo del proceso de planificación en las dos gestiones municipales 2011 – 2014 y 2015 – 2018, en la municipalidad provincial de Puno?
2. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento e ingresos del presupuesto municipal?
3. ¿Cómo es la ejecución del gasto total e inversiones municipales a precios constantes?
4. ¿Cuáles son los índices de gestión presupuestal para cada uno de los periodos de gestión municipal?
5. ¿Cuáles son los resultados de la ejecución presupuestal, así como los índices de gestión presupuestal de ambos periodos de gestión municipal?



1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

El desarrollo del proceso de planificación, nivel de ejecución presupuestal y grado de autonomía presupuestal de la Municipalidad Provincial de Puno se dio en cumplimiento de las normas en los periodos de Gestión Municipal 2011 – 2014 y Gestión Municipal 2015 – 2018.

1.3.2. Hipótesis específicas

1. El desarrollo del proceso de planificación en las dos gestiones municipales 2011 – 2014 y 2015 – 2018, tuvo aciertos en la municipalidad provincial de Puno.
2. Las fuentes de financiamiento e ingresos del presupuesto municipal son administradas de acuerdo a las normas vigentes.
3. La ejecución del gasto total e inversiones municipales se dieron a precios constantes.
4. Los índices de gestión presupuestal para cada uno de los periodos estuvieron marcados por lineamientos de política institucional de gestión municipal.
5. Los resultados de la ejecución presupuestal, así como los índices de gestión presupuestal se han cumplido satisfactoriamente en ambos periodos de gestión municipal.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Analizar el desarrollo el proceso de planificación y Determinar el nivel de ejecución presupuestal y el grado de autonomía presupuestal de la Municipalidad



Provincial de Puno en los periodos de Gestión Municipal 2011 – 2014 y Gestión Municipal 2015 – 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el desarrollo del proceso de planificación en las dos gestiones municipales 2011 – 2014 y 2015 – 2018, en la municipalidad provincial de Puno.
2. Determinar las fuentes de financiamiento e ingresos del presupuesto municipal.
3. Determinar la ejecución del gasto total e inversiones municipales a precios constantes.
4. Estimar los índices de gestión presupuestal para cada uno de los periodos de gestión municipal.
5. Comparar los resultados de la ejecución presupuestal, así como los índices de gestión presupuestal de ambos periodos de gestión municipal.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

En la actualidad en América Latina el debate académico y las experiencias prácticas sobre planificación y gestión públicas se centran en las modalidades normativa, estratégica corporativa entre otros, de ahí que revisando libros en materia de planificación a lo largo de la historia de la humanidad, son muchos los autores que han definido la planificación de distinta manera, sin embargo, hemos encontrado a autores que tienen cierta aproximación más práctica y alguna coincidencia los cuales mencionamos en el presente trabajo:

Ander (1991). Define después de toda la consideración y como primera aproximación en el sentido de “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante las cuales se introduce una mayor racionalidad y organización de un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí previstas anticipadamente, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”.

Iglesias (2009) En su investigación “La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso”, tuvo como objetivo identificar hasta qué punto un proceso de planificación estratégica pública sirve para compatibilizar las demandas de democracia y eficacia en el gobierno y administración pública local, involucrando a los ciudadanos y a los actores económicos privados. Utilizando una metodología cualitativa, este estudio de caso



demuestra esa posibilidad, aunque se hacen necesarias investigaciones comparativas adicionales. Como conclusión se tiene que el proceso de Planificación Estratégica en Alcobendas pone de manifiesto como a pesar de múltiples dificultades de carácter político, organizativo y cultural, una organización pública con una cultura burocrática es capaz de reinventarse a sí misma para redireccionar sus actividades con la finalidad de hacer frente a los retos del entorno para proporcionar mayor bienestar a sus ciudadanos.

Arriagada (2002). En la investigación “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”, tras una extensa investigación de la realidad actual de las organizaciones de gobierno local en distintas latitudes, intentando observar los esfuerzos característicos y las limitaciones de estas experiencias para apoyar el mejoramiento de la gestión pública, busca identificar una propuesta metodológica para medir el desempeño de la gestión municipal, apoyada en dos modelos específicos que intentan resolver dos problemas inherentes a las organizaciones municipales; uno de ellos es el de la planificación estratégica, considerada por la mayoría como poco efectiva; y el otro, es la ausencia de una ruta precisa y consensuada hacia las cosas importantes al interior de una organización municipal, apoyada por una herramienta multicriterio. El método de investigación es cualitativo. Finaliza que, una de las conclusiones más inmediatas de un estudio con una importante componente experimental, es la verificación de las variables comprometidas en él y la manera como se interrelacionan. Así, un sistema de medición de desempeño se apoya en tres elementos fundamentales; el primero, es el alineamiento con la planificación estratégica; el segundo, es una teoría de producción que explica la generación de productos; y el tercero, es una visión sistémica que despliega el proceso de producción y que permite establecer medición.



La anterior verificación permite sustentar la propuesta metodológica utilizada en el estudio y recoger los elementos experimentales que le proporcionan fortaleza y consistencia.

2.1.2. A nivel nacional

Hurtado & Gonzales (2015) En la investigación “La gestión y planificación municipal en el Perú”, tuvo como finalidad analizar la gestión y planificación municipal en el Perú, para ello se procedió a analizar e interpretar los resultados de los instrumentos de planificación y gestión municipal del año 2013, Haciendo uso del método inductivo y deductivo se procedió a analizar e interpretar los datos de los instrumentos de planificación y gestión municipal y las acciones que se implementa en la gestión por resultados en las 1, 838 municipalidades del Perú, presentados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI al año 2013, para establecer el desempeño de las municipalidades en el desarrollo local y el logro de resultados en la calidad de vida de la población. Encontrándose que el 85.36% cuentan con Plan de Desarrollo Local Concertado- PDLC, el 31.28% con Plan de Desarrollo Institucional- PDI y 49.95% con Plan Operativo Institucional-POI, el cual nos lleva a concluir que solo el 49.95% de municipalidades cuentan con Plan Operativo Institucional- POI, dificultando la articulación de la planificación estratégica (PDLC y PDI) con la asignación y gestión presupuestal (PIA) para lograr el desarrollo local y la calidad de vida de las personas.

Asencio (2018). En su investigación “Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017”, tiene como objetivo describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia, establecidos en



la Ley de Modernización del Estado. Indagar si a través del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios y/o ciudadanos. Descubrir las barreras que impiden la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, establecidas dentro del marco del D.S. N° 004-2013-PCM. El trabajo de investigación fue de enfoque cualitativo, que tiene el propósito de explorar las deficiencias y, el conocimiento del problema en el gobierno local del distrito de Mi Perú. Los resultados obtenidos en este estudio fueron recopilados a través de entrevistas y observaciones. Las entrevistas fueron formuladas de acuerdo a los objetivos generales y específicos. Así mismo la población para las entrevistas ha sido determinada de acuerdo a la implementación de sistema de gestión por procesos que conforman los procesos estratégicos (gerentes de los órganos de dirección), procesos primarios (gerentes de los órganos de línea) y procesos de apoyo (gerentes de los órganos de apoyo).

Jiménez (1982) “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.

Instituto Nacional de Planificación (INP) realizó estudios nacionales y sectoriales y planes que, en conjunto, contribuyeron a establecer una imagen-objetivo nacional, y por lo tanto a repensar el modelo de desarrollo y las posibilidades de aprovechar mejor los recursos nacionales, además de asumir un enfoque territorial, dado que, al menos en los departamentos más importantes, se establecieron oficinas descentralizadas. Sin embargo, los constantes enfrentamientos de intereses y los cambios en el tipo de gobierno condujeron a que el INP desaparezca en 1992, siendo



el Perú el único país en América del Sur que suprimió su sistema de planificación, dando paso al poder exclusivo del: de Economía y Finanzas (MEF).

Molina y Bonilla (2006) concluyen que “la planificación es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible”.

2.1.3. A nivel local

Heredia & Jaliri (2017). En el trabajo de investigación “Modelos de gestión de proyectos de inversión pública en el presupuesto participativo en el Gobierno Municipal de Puno (Periodo 007 - 2014), tuvo como objetivo principal determinar la eficiencia y eficacia de los modelos de gestión en la ejecución de obras públicas del gobierno local de Puno. La metodología utilizada en la investigación fue descriptivo y explicativo, sobre relación existente entre el modelo por comités de gestión y la eficacia y eficiencia de los proyectos de inversión pública. A la luz de los resultados, se pudo afirmar, que el Modelo por Comités de Gestión presenta niveles de eficiencia y eficacia en el gasto público, en el gobierno local de Puno en el periodo estudiado. En conclusión, la importancia del modelo por Comités de Gestión radica por fortalecer la democracia y gobernabilidad local; promueve y mejora la toma de decisiones con un enfoque de corresponsabilidad; promueve la participación ciudadana directa; promueve la transparencia presupuestal y, por lo tanto, mayor eficiencia en la ejecución de obras reduciendo los costos, obteniendo la satisfacción y sobre metas, corresponsabilidad en la calidad de la obra.



Arce & Arce (2021). En su investigación “Instrumentos de gestión del Gobierno Regional de Puno y su importancia en el desarrollo de la región”, tuvieron como objetivo principal evaluar si los instrumentos de gestión del Gobierno Regional de Puno han sido formulados, orientados y articulados para lograr el desarrollo de la Región Puno en el período 2008-2014; el trabajo de investigación fue de carácter evaluativo y explicativo, dado que permitió conocer la correlación entre las Políticas Regionales de Desarrollo Estratégico y el Plan de Desarrollo Regional Concertado de la Región Puno al 2021. Se arribó a las siguientes conclusiones, se ha evidenciado que la visión de futuro de la región, estrategias por objetivos, actividades y proyectos propuestos en el PDRC al 2021 no están alineados íntegramente con las Políticas Regionales de Desarrollo Estratégicos, en 7.22%, 11.34%, 27.84% respectivamente. El PDRC plantea proyectos y actividades genéricas o ambiguas sin especificarlos costos. El presupuesto ha sido orientado ampliamente al sector transportes (vial), demostrándose que la asignación de presupuesto no está orientado a lograr objetivos de manera estratégica. La articulación del PDRC y Presupuesto resulta que, de 255 proyectos y actividades propuestos en el PDRC, 20 fueron ejecutados (7.84%), 44 están en ejecución (17.85%), 10 cuentan con perfil de proyecto (3.92%) y 181 no fueron ejecutados (70.98%) y el desarrollo de la región Puno del 2008 - 2014 es poco significativo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Gestión pública

Es la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación orientadas al mejoramiento de la calidad de las políticas públicas y al



fortalecimiento de las capacidades institucionales, para contribuir así al desarrollo de las acciones nacionales y subnacionales (Máttar, 2014).

2.2.2. Gobierno local

Es un mecanismo de coordinación y consulta, que reúne a las principales redes internacionales de gobiernos locales, para llevar a cabo un trabajo conjunto de promoción, relacionado con los procesos de políticas globales. Fue establecido para acercar las perspectivas de los gobiernos locales y regionales a los ODS, la agenda del cambio climático y la Nueva Agenda Urbana. El Grupo de Trabajo Global convoca a líderes locales y regionales elegidos en todo el mundo en la Asamblea Mundial de Gobiernos Locales y Regionales, que tiene un papel clave en el seguimiento de la nueva Agenda Urbana (CEPAL, 2021).

2.2.3. Evaluación

El monitoreo de la gestión cuenta un enfoque orientado a resultados. Finalmente, el CEPLAN está encargado del seguimiento y evaluación de planes, políticas, programas, objetivos y proyectos, con posibilidad de emitir informes periódicos a solicitud del presidente de la República o del presidente del Consejo de ministros, sobre la situación económica, social, ambiental e institucional del país (CEPAL; 2022).

2.2.4. Planificación

En su concepción más amplia que la define como conocimiento técnico que precede y preside la acción, es profusamente utilizada en toda clase de organizaciones e instituciones públicas y privadas. Gobiernos, empresas, fuerzas armadas, universidades, organizaciones no gubernamentales aplican la planificación. En cada



caso, adopta formas muy diversas dependiendo de las distintas opciones teóricas, metodológicas y en el uso de instrumentos adoptados. Contribuye a poyar la gestión de las actividades de un grupo social (juventud, mujeres jefas de hogar, minusválidos, ...), sector de actividad (agricultura, industria, comunicaciones, ...), un territorio (localidad, región, ciudad, ...), un ámbito de acción (educación, salud, innovación, ...), o procesos macrosociales como el desarrollo económico, social, cultural o político de una sociedad nacional (Leiva, 2012). Además, “Para responder a los desafíos que nos presentan estos tiempos de incertidumbre en los que vivimos, es esencial una planificación integral, flexible y abierta, que permita anticipar eventos, potenciar la participación y colaboración ciudadana y los liderazgos públicos, coordinar los sectores y actores, potenciar la inteligencia territorial, y que tenga la capacidad de aprender y transformar sus prácticas y metodologías para formular planes, políticas, programas y proyectos más robustos que respondan a las necesidades existentes y emergentes de la población” (CEPAL; 2022).

Planificación es un concepto del siglo XX, entendido globalmente como una racionalización eficaz de la acción. Estos conceptos son considerados en la perspectiva que los autores buscan destacar, por ejemplo, tenemos las siguientes apreciaciones: la invención de la planificación es justamente la respuesta a los problemas prácticos de la construcción del socialismo y su base material. Mediante ella se persigue sistematizar bajo un nuevo ordenamiento las actividades de producción, distribución y consumo. La planificación no surge en forma inmediata y casual, sino que es el resultado de todo un proceso de doce años de experiencias prácticas, metodológicas y conceptuales que se van a reflejar en el diseño y ejecución de la planificación (CEPAL, 2022).



2.2.5. Planeamiento estratégico

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y su órgano rector, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), fueron creados mediante el Decreto Legislativo N°1088 en el 2008. El SINAPLAN es un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país. Entre los objetivos del SINAPLAN, se destaca su función de constituirse como el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro. Asimismo, debe articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico (CEPAL, 2022).

2.2.6.. Presupuesto

Habitualmente la CEPAL prepara su proyecto de programa de trabajo bienal en paralelo al marco estratégico, si bien con un contenido más amplio y detallado. Al tiempo que se incorporan en el proyecto los principales elementos del marco estratégico, como la matriz del marco lógico, las prioridades temáticas y la estrategia de cada subprograma, se incluye una lista exhaustiva de los productos y actividades relacionados con los logros esperados para el bienio. El proyecto de programa de trabajo se entrega a los Estados miembros de la Comisión para su examen y aprobación en el período de sesiones de la CEPAL. Posteriormente, tanto el marco estratégico como el programa de trabajo sirven de base para la preparación del proyecto de presupuesto por programas de la CEPAL para el bienio correspondiente.



Esta preparación, que comienza más de un año antes del inicio de la implementación del programa de trabajo, consiste en asignar a los distintos componentes recursos humanos y financieros, cuya cuantía se define a través de un proceso de negociación intergubernamental que tiene lugar en la Asamblea General y que se expresa en una cifra indicativa. Ese monto se convierte en el techo presupuestario para la CEPAL, al cual debe ajustarse la totalidad del programa para su ejecución (CEPAL, 2022).

2.2.7. Gestión municipal

Según el Instituto de Investigación Municipal INICAM (2007), es el Conjunto de acciones necesarias mediante las cuales la directiva de la Municipalidad Desarrolla sus actividades a través del cumplimiento operativo de los programas que están a cargo de la institución por medio de las fases del proceso administrativo, los cuales son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (CEPAL, 2022).

2.2.8. Plan de desarrollo concertado (PDC)

El Plan de Desarrollo Concertado, es un instrumento para generar cambios en los paradigmas y consolidar el capital social, desarrollando capacidades de la población en una perspectiva de desarrollo a mediano plazo, que orienta el desarrollo regional, provincial o distrital, que contiene los acuerdos sobre la visión del desarrollo y objetivos estratégicos en concordancia con los planes sectoriales y nacionales.

Los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos tienen un carácter orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales. Son aprobados por los respectivos Concejos Municipales (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022).



2.2.9. Plan estratégico institucional (PEI)

Es un documento orientador de la gestión institucional de una entidad pública, que se elabora desde el punto de vista multianual, que contiene misión, visión, políticas, objetivos, valores y actividades a largo plazo, es decir que va más allá de un periodo de gestión de las autoridades de turno; señala la Ley Orgánica de Municipalidades, tiene referente esencial el Plan de Desarrollo Municipal Concertado que promueve el desarrollo local, que la visión de municipalidad que se tiene en un período de tiempo establecido de común acuerdo. (Pueden ser 5 años).

El PEI es un instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir su misión.

Para implementar esa estrategia, el POI establece las actividades priorizadas vinculadas al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas aprobadas en el PEI cuya ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en un periodo anual. Cuando ese POI se traduce en un presupuesto anual aprobado (en la Ley de Presupuesto del Sector Público), el POI financiado refleja la decisión de lograr los objetivos de política con la estrategia diseñada. Luego, se debe hacer seguimiento a la ejecución del POI para verificar el cumplimiento de lo planificado y finalmente, evaluar si se lograron los objetivos y metas, a nivel de PEI y POI” (CEPAL, 2022).



2.2.10. Plan de desarrollo institucional (PDI)

Es una Herramienta de planificación institucional de mediano plazo, en la que se establecen los objetivos y las metas estratégicas orientadas a modernizar la organización y la gestión, según la misión que le toca cumplir al gobierno municipal frente al desarrollo local; evidentemente, para verificar la coherencia entre los instrumentos de planificación de largo y mediano plazo (PDI), con los instrumentos de gestión de corto plazo (POI y PIA), siempre hay que tener como marco orientador el Plan de Desarrollo Concertado (PDC). Ese debe ser el punto de partida.

Asimismo, de acuerdo lo precisado por CEPAL, en el cuadro No. 01, de la Guía del Planeamiento Institucional, en la Pág. 17 y 18, que “las entidades que son Pliego presupuestario elaboran el PEI. Las unidades ejecutoras - UE y municipalidades elaboran el POI⁴, el cual es consolidado por sus respectivos Pliegos. Se debe precisar que, para las municipalidades provinciales y distritales, el PEI equivale al “Plan de Desarrollo Institucional” al cual se refiere el Artículo 9° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; así como, en las entidades que así lo establezcan en sus normas” (CEPAL, 2022).

2.2.11. Plan operativo institucional (POI)

El Plan Operativo Institucional, es un instrumento de gestión que contiene la programación de actividades de las distintas unidades orgánicas de un pliego presupuestal o de una unidad ejecutora, que ejecutan presupuesto en un período año fiscal o anual, y a su vez, que están orientadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales, así como a contribuir con el cumplimiento de los objetivos, lineamientos de política y actividades estratégicas del Plan Estratégico Institucional.



El Plan Operativo Institucional es una herramienta de planificación institucional de corto plazo (01 año), en la que se establecen los objetivos y se programan las metas operativas de cada una de las dependencias del Estado peruano, según las prioridades institucionales que se establezcan para cada período anual.

El POI debe contener como mínimo la siguiente información: prioridades institucionales, objetivos operativos de cada dependencia municipal, la programación de metas operativas, los responsables y el cuadro de necesidades. Así se tiene que, en la última encuesta mensual que desarrollo Municipio al Día ¿Cuál de las siguientes sería una acción prioritaria al inicio de una nueva gestión? La mayoría de los participantes respondió que las municipalidades deberían verificar la coherencia entre el PDI, el POI y el PIA Por estas consideraciones, para verificar la coherencia entre los instrumentos de planificación de largo y mediano plazo (PDI), con los instrumentos de gestión de corto plazo (POI y PIA), siempre hay que tener como marco orientador el Plan de Desarrollo Concertado (PDC). Ese debe ser el punto de partida.

De este modo, el primer paso consiste en revisar si los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado guardan relación con el diagnóstico de las condiciones de vida de la gente. Si esto ocurre, entonces, se puede continuar con la revisión de la coherencia o, más propiamente, con la articulación de planes e instrumentos de gestión. Caso contrario, se hace necesario actualizar el diagnóstico de la localidad, así como del análisis de las tendencias; además, es indispensable verificar si la misión de la municipalidad, los objetivos institucionales y los programas responden a los objetivos de conseguir cambios en el bienestar de las



personas. Si esto es así, entonces podemos decir que existe articulación entre el PDC y el PDI.

El paso siguiente consistirá en verificar si en el Plan Operativo Institucional (POI) se ha formulado los objetivos institucionales acordes con los Planes de Desarrollo Institucional y Concertado. Como sabemos, el POI es una herramienta que sirve para la identificación de los objetivos institucionales considerados en el Plan Estratégico Institucional y los Planes de Desarrollo Concertado orientando la asignación de recursos municipales a la ejecución de actividades y proyectos, considerados de vital importancia para el desarrollo de la localidad. Si en el Plan Operativo Institucional no se “operativizan” – valga la redundancia – los objetivos estratégicos de la municipalidad y del PDC, será imposible que estos se cumplan. Para ello es preciso que los bienes y servicios que brinda la municipalidad, se orienten en función de resultados, es decir de cambios favorables en la vida de la gente relacionado con las competencias municipales.

Dentro de este marco, logrado esto recién se debe decidir el presupuesto, es decir los gastos corrientes y de inversión orientados a conseguir los cambios propuestos. Y si constatamos que los gastos asignados no se encuentran conectados a los cambios en el bienestar de la gente, solo entonces se justifica la modificación del Presupuesto Institucional de Apertura, para la cual le recomendamos seguir el procedimiento que se encuentra en las consultas para el inicio de una nueva gestión publicadas en la página de inicio de Municipio al Día. Lo que se ha recogido en la encuesta de la opinión de los encuestados, es lo correcto, debió revisarse con el fin de determinar si los documentos mencionados guardan relación o no con el diagnóstico, los objetivos, las estrategias fundamentalmente. Es fundamental la base



legal: Numerales 1, 2 y 16 del artículo 9, Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (CEPAL, 2022).

2.2.12. Equilibrio presupuestario

Consiste en que el Presupuesto del Sector Público está constituido por los créditos presupuestarios que representan el equilibrio entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto, estando prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente. (MEF, 2022).

2.2.13. Equilibrio Fiscal

Consiste en la preservación de la sostenibilidad y responsabilidad fiscal establecidos en la normatividad vigente durante la programación multianual, formulación, aprobación y ejecución de los presupuestos de las Entidades Públicas. (MEF, 2022).

2.2.14. Especialidad cuantitativa

Consiste en que toda disposición o acto que implique la realización de gastos debe cuantificar su efecto sobre el Presupuesto, de modo que se sujete en forma estricta al crédito presupuestario autorizado a la Entidad Pública. (MEF, 2022).

2.2.15. Especialidad cualitativa

Consiste en que los créditos presupuestarios aprobados para las Entidades Públicas deben destinarse, exclusivamente, a la finalidad para la que hayan sido autorizados en los Presupuestos del Sector Público, así como en sus modificaciones realizadas conforme al presente Decreto Legislativo. (MEF, 2022).



2.2.16. Anualidad presupuestaria

Consiste en que el Presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario el cual, para efectos del Decreto Legislativo, se denomina Año Fiscal, periodo durante el cual se afectan los ingresos que se recaudan y/o perciben dentro del año fiscal, cualquiera sea la fecha en los que se haya generado, y se realizan las gestiones orientadas a la ejecución del gasto con cargo a los respectivos créditos presupuestarios. (MEF, 2022).

2.2.17. Programación multianual

Consiste en que el Presupuesto del Sector Público tiene una perspectiva multianual orientada al logro de resultados a favor de la población, en concordancia con las reglas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual y los instrumentos de planeamiento elaborados en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

2.2.18. Transparencia presupuestal

Consiste en que el proceso presupuestario sigue los criterios de transparencia en la gestión presupuestal, brindando a la población acceso a los datos del presupuesto, conforme a la normatividad vigente. (SINAPLAN).

2.2.19. Exclusividad presupuestal

Consiste en que la Ley de Presupuesto del Sector Público contiene exclusivamente disposiciones de orden presupuestal y con vigencia anual (SINAPLAN).



2.2.20. Evidencia

Consiste en que las decisiones en el proceso presupuestario orientadas a la financiación y ejecución de políticas públicas, se basan en la mejor evidencia disponible y pertinente (SINAPLAN).

2.2.21. Rectoría normativa y operatividad descentralizada

Consiste en que el Sistema Nacional de Presupuesto Público se regula de manera centralizada en lo técnico-normativo, correspondiendo a las entidades el desarrollo del proceso presupuestario. Además, el principio de legalidad y el de presunción de veracidad son aplicables al Sistema Nacional de Presupuesto Público (SINAPLAN).

2.2.22. Recursos Ordinarios

Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos, deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios, recursos ordinarios para los Gobiernos locales; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación. Asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos, así como otros ingresos que señale la normatividad vigente (SINAPLAN).

2.2.23. Recursos directamente recaudados

Comprende los ingresos generados por los Gobiernos Locales y administrados directamente por estas, entre los cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye



el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (SINAPLAN).

2.2.24. Recursos por operaciones oficiales de crédito

Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con instituciones, organismos internacionales y gobiernos extranjeros, así como las asignaciones de líneas de crédito. Asimismo, considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales. Incluye el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (SINAPLAN).

2.2.25. Donaciones y transferencias

Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el Gobierno Local proveniente de agencias internacionales de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna. Incluye el rendimiento financiero y el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (SINAPLAN).

2.2.26. Contribuciones a fondos

Considera los fondos provenientes de los aportes obligatorios efectuados por los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente, así como los aportes obligatorios realizados por los empleadores al régimen de prestaciones de salud del seguro social del Perú. Se incluyen las transferencias de fondos del fondo consolidado de reservas previsionales, así como aquellas que por disposición legal



constituyen fondos para reservas previsionales. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (SINAPLAN).

2.2.27. Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN)

Comprende los ingresos provenientes del rendimiento del impuesto de promoción municipal, impuesto al rodaje e impuesto a las embarcaciones de recreo. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (SINAPLAN).

2.2.28. Impuestos municipales

Son los tributos a favor de los Gobiernos locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la municipalidad al contribuyente. Dichos tributos son los siguientes: a) Impuesto predial. b) Impuesto de alcabala. c) Impuesto al patrimonio vehicular. d) Impuesto a las apuestas. e) Impuesto a los juegos. f) Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos. g) Impuestos a los juegos de casino. h) Impuesto a los juegos de máquinas tragamonedas. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (SINAPLAN).

2.2.29. Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones

Corresponde a los ingresos que perciben los pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales, conforme a ley, por la explotación económica de recursos naturales que se extraen de su territorio. Asimismo, considera los fondos por concepto de regalías, los recursos por participación en rentas de aduanas provenientes de las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres, en el marco de la regulación correspondiente, así como las transferencias por eliminación de exoneraciones tributarias. Además, considera los



recursos correspondientes a los fideicomisos, transferencias del FONIPREL, así como otros recursos de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (SINAPLAN).



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Creación del área de investigación

La Municipalidad Provincial de Puno es el órgano de gobierno local de la provincia de Puno y el distrito de Puno. Su sede es la ciudad de Puno, capital de la provincia. De conformidad con lo señalado en la Ley Orgánica de Municipalidades, las municipalidades están conformadas por el consejo municipal y la alcaldía, los mismos que son elegidos por votación popular cada cuatro años.

Conforme a la ley orgánica de municipalidades, la administración municipal encabezada por el alcalde tiene una estructura gerencial encabezada por una Gerencia Municipal y, además, una Oficina de Auditoría Interna, una Procuraduría Pública Municipal, una Oficina de Asesoría Jurídica y una Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría son determinados por cada gobierno local conforme a sus necesidades.

Autonomía municipal

La autonomía Municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos, es decir, autonomía Municipal es la capacidad de decidir y ordenar (auto normarse), dentro de sus funciones y competencias exclusivas establecidas en la Ley Orgánica de las Municipalidades, que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución.



La autonomía Municipal tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir la Ley en concordancia con la Constitución Política del Perú, Art. 188° Ley No. 27783 Ley de Bases de la Descentralización, Art. 40° artículo II.- autonomía Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa. A su vez, la Ley N.º 27972 Ley Orgánica de las Municipalidades (Publicada el 27 de mayo del 2003) establece que:

- a. Autonomía política:** Las Municipalidades, están constitucionalmente facultadas para decidir qué hacer para lograr el desarrollo local, para tal efecto, la autoridad Local puede emitir normas con naturaleza de Ley, como son las Ordenanzas, son las que van a decidir, que cosa se va hacer.
- b. Autonomía administrativa:** La autoridad Local puede emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización Interna. En la contratación y ejecución de las decisiones; estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.
- c. Autonomía económica:** La Ley le da dos aspectos; primero, en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene.

Sobre el primero, uno de los medios más importantes es la Tributación Municipal en ejercicio de la potestad Tributaria y decidir sobre su presupuesto.

Origen

Los gobiernos locales, provinciales y distritales se originan por demarcación territorial aprobada mediante Ley por el Congreso de la República, a propuesta del



Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la ley electoral vigente.

Misión de la municipalidad

Está contenida en la Ley Orgánica de Municipalidades, que está definida por tres elementos fundamentales:

a. Ser una instancia de representación

Los ciudadanos y ciudadanas, quienes decidimos democráticamente otorgar un mandato para que tanto alcaldes como regidores asuman su representación en la conducción del gobierno local, dicho mandato está sujeto a un conjunto de reglas establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, si estas no son cumplidas pueden generar el retiro de la confianza ciudadana.

b. Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible

La Municipalidad es el órgano de gobierno local, es la llamada y facultada para dirigir la gestión del desarrollo integral de su ámbito jurisdiccional, ya sea distrital o provincial.

c. Ser una instancia prestadora de servicios públicos

Los servicios brindados por la municipalidad, que permitan a los ciudadanos, individual o colectivamente ser atendidos en determinadas necesidades que tengan carácter de interés público.

Estructura orgánica

La estructura orgánica del gobierno local se encuentra conformada por el Concejo Municipal, que asume un rol normativo y fiscalizador, y la Alcaldía como



órgano ejecutivo, según las funciones y atribuciones que señala la Ley Orgánica de las Municipalidades

Gerencias Municipales:

- Gerencias Municipales
- Gerencia Municipal
- Gerencia de Desarrollo Urbano
- Gerencia de Transportes y Seguridad Vial
- Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico
- Gerencia de Medio Ambiente y Servicios
- Gerencia de Gestión Integral de Residuos Sólidos
- Gerencia de Ingeniería Municipal
- Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana
- Gerencia de Administración
- Gerencia de Administración Tributaria
- Gerencia de Asesoría Jurídica
- Gerencia de Planificación y Presupuesto

3.1.2. Localización de la investigación

En la gestión de la municipalidad provincial de Puno se debe tener un rol importantísimo, de integrador, socializador y concertador entre los diversos actores e instituciones que trabajan en el ámbito local, debe promocionar el trabajo conjunto y promover espacios de participación pública a través de diversos medios, tales como consejo de coordinación local, presupuesto participativo, cabildos, comisiones de trabajo de base y otros mediante el proceso de planificación estratégica.

Para la realización de la Planificación Estratégica se debe determinar un grupo responsable que cuente o no con la asesoría de un consultor externo o facilitador de alguna institución local. El equipo de trabajo ideal es de cinco personas



de la institución con suficiente capacidad de iniciativa como para que exista sinergia y debe existir suficiente unidad en el grupo como para conformar el equipo. Es necesario la presencia de los ejecutivos, directivos en sus distintos niveles, los representantes de las organizaciones de base ligados a la institución y los líderes naturales que suelen tener un mayor conocimiento de los diversos niveles de la organización, de sus operaciones y de sus aspectos más críticos. El equipo de planificación debe establecer plazos para el desarrollo de cada uno de las fases o etapas del proceso.

Uno de los principales objetivos de la asignación de recursos públicos es mantener la estabilidad de la economía a través del equilibrio fiscal, entre ingresos y egresos, la Ley Anual de Equilibrio Financiero del Presupuesto Público así lo dispone. En el contexto de la Gestión Administrativa, el control adecuado del cumplimiento de las obligaciones institucionales y restricciones normativas, se adecua a los Sistemas Administrativos del Sector Público.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Hernández la investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: Cuantitativa, cualitativa y mixta. “Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias



producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, 2013). Por las pautas tomadas como referente fundamental para el presente estudio la característica de la investigación es de carácter mixto, por cuanto el objeto de estudio es evaluar las tendencias históricas del comportamiento presupuestal y financiero de la Municipalidad Provincial de Puno.

3.2.1. Tipo y nivel de investigación

La Investigación que se desarrolla es de tipo descriptiva y la información utilizada muestra el comportamiento histórico de la gestión presupuestal de la municipalidad provincial de Puno para el periodo de Gestión Municipal 2011 – 2014 y Gestión Municipal 2015 – 2018, el objetivo es examinar un tema poco estudiado, si bien es cierto que, a nivel del gobierno local de Puno, se conoce sobre las fuentes de financiamiento del presupuesto institucional, ha sido poco indagadas, lo que corresponde a la ejecución del presupuesto a precios constantes o reales y los índices de gestión presupuestal del gobierno local.

3.2.2. Método de investigación

El método mixto es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva; porque, en el gobierno municipal de Puno como organización, es una realidad “objetiva”: tiene capital, oficinas, mobiliario, ocupa una extensión física, tiene determinados metros construidos, un número específico de personal administrativo; se puede ver y tocar, es algo tangible; pero también constituye una realidad “subjetiva”, compuesta de diversas realidades (sus miembros perciben diferente muchos aspectos de ella, y sobre la base de



múltiples interacciones se construyen significados distintos, se experimentan vivencias únicas y emociones, deseos y sentimientos, por ejemplo, ira, envidia, amistad, celos, amor romántico). Así, para poder “capturar” ambas realidades coexistentes (la realidad intersubjetiva), se requieren tanto la visión “objetiva” como la “subjetiva”.

3.3.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En la comprensión de los enfoques cuantitativo y cualitativo son fundamentalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los datos; que por su dimensión se tomó en cuenta los siguientes aspectos: observación participante, revisión de fuentes de información de los resultados del área de planificación en la asignación de recursos para la ejecución del presupuesto bienal, anual según corresponda a cada una de las gestiones.

El tipo de investigación es mixta, por su característica de realizar la interpretación en el proceso de la aplicación de la planificación en el manejo de los recursos humanos, financieros hacia el logro de los objetivos de desarrollo integral de la sociedad local en los ámbitos rural y urbano; el nivel de investigación es micro, por la muestra de los funcionarios d que son responsables en el área de planificación y presupuesto.

3.3.1.Muestra

Para fines del presente estudio se ha considerado como año base el 2011, de tal manera que se hizo uso de la serie anual de las tasas de inflación para calcular el Índice Deflactor y convertir los valores a precios corrientes y llevarlos a precios constantes o reales.



Para una realizar un mejor BALANCE entre las gestiones 2011 – 2014 y 2015 – 2018, los precios constantes se han utilizado:

Para el análisis comparativo de la ejecución presupuestal de ingresos y gastos

Para el análisis comparativo de la ejecución presupuestal a nivel de inversiones.

La ecuación empleada ha sido:

$$PCn = PCon (IDn)$$

Dónde:

PCn : Precio Constante del año “n”

PCon: Precio Corriente del año “n”

IDn : Índice Deflactor del año “n”

a. Precios corrientes

Los precios corrientes, son aquellos que no requieren ser deflactados por el índice deflactor, es decir están referidos a los precios de cada año.

En la presente investigación, los precios corrientes se han utilizado para el análisis y cálculo de los:

Índices de gestión presupuestal y comparación entre el periodo de gestión municipal 2011 – 2014 y el periodo de gestión municipal 2015 – 2018.



b. Índice deflactor

Se presenta los valores anuales de la Tasa de Inflación de la economía peruana y el Índice Deflactor anual, el año base para el cálculo de los precios constantes es el 2011. Como este año es el base, el Índice Deflactor es igual a 1 (En el Cuadro 1.0000000).

Para el año 2012 el Índice Deflactor (ID) se obtiene de la siguiente manera:

$$ID = (1.0000000) (1.0370000) = 1.0370000$$

Para el año 2013:

$$ID = (1.0000000) (1.0370000) (1.0290000) = 1.0670730$$

Para el año 2014:

$$ID = (1.0670730) (1.0360000) = 1.1054876$$

Para el año 2015

$$ID = (1.1054876) (1.0440000) = 1.1541290$$

Y así sucesivamente hasta el año 2018.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Unidad de análisis

Son los funcionarios del área de planificación y presupuesto, la totalidad de los servidores.



3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas de investigación es la guía de recopilación de información, utilizada para recabar la información del Presupuesto Institucional, ejecución de Gastos y Recaudaciones de Ingresos por toda fuente de la Municipalidad Provincial de Puno, información recuperada del Portal del Ministerio de Economía y Finanzas, página Consulta Amigable, periodo 2011 hasta el 2018.

3.5.1. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos se basaron concerniente en:

- a. Tablas de procesamiento de datos que se utilizaron para tabular, y procesar los resultados de la información recuperada.
- b. Fichas bibliográficas, se emplearon para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.
- c. Opinión de expertos, que fue solicitado de manera verbal a 2 profesionales especialistas en presupuesto para validar el tipo de información utilizada en la investigación.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La secuencia que se siguió sistemáticamente fue.

- a. Ordenamiento:

Se ordenó la información agrupando los registros y tomando en cuenta características homogéneas, esto se hizo numéricamente y que permitió su rápida interpretación.



b. Tabulación:

Se tabuló los resultados deseados de acuerdo a los índices de relación entre datos.

c. Elaboración de tablas estadísticas:

Una vez ordenada y tabulada la información, se procedió a la elaboración de cuadros estadísticos donde se presenta las variables de estudio y los valores obtenidos.

d. Análisis cuantitativo:

Aquí lo que se ha hecho, es la presentación de la información a valores reales o constantes, a valores corrientes o de cada año, a valores absolutos, porcentajes y a partir de ella se hicieron las inferencias y la respectiva interpretación.

e. Análisis de las tablas:

Procedimiento que se realizó al finalizar los anteriores procesos y se hizo la constatación comparativa entre los periodos de gestión municipal de dos periodos: 2011 -2014 y 2015 – 2018.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para fines del presente estudio se ha considerado como año base el 2011, de tal manera que se hizo uso de la serie anual de las tasas de inflación para calcular el Índice Deflactor y convertir los valores a precios corrientes y llevarlos a precios constantes o reales, para una realizar un mejor BALANCE entre las gestiones 2011 – 2014 y 2015 – 2018, los cuales se presentarán a continuación.

Tabla 1.

Ingresos de la municipalidad provincial de Puno según fuentes de financiamiento gestión 2011 – 2014.

FUENTE	2011	2012	2013	2014
FONCOMUN				
Recursos ordinarios	19 369	21 072	22 815	25 258
Transferencia	6 773	6 074	3 136	1 983
impuestos municipales	129	158	197	181
Donaciones y transferencias	-	-	-	-
Canon, sobre canon, regalías y otros	19 720	14 526	10 235	9 776
Impuestos municipales recaudados	4 649	4 925	5 396	5 550
Impuestos municipales recaudados	8 969	10 095	10 415	10 251
Recursos directamente recaudados	-	-	-	-
Recursos por operaciones de crédito				
TOTAL	59 609	56 851	52 194	52 999

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

Los ingresos de la Municipalidad Provincial de Puno durante la gestión 2011 - 2014, según fuentes de financiamiento que se presentan en la tabla 1, se puede observar que las de mayor aporte durante este periodo han sido FONCOMUN, Canon y sobrecanon, Recursos Directamente Recaudados e Impuestos Municipales, en ese orden de importancia.

Los montos que se detallan en la tabla 1 están determinados a precios corrientes de cada año, sin tomar en cuenta los ajustes por efecto de la tasa de inflación anual durante el periodo.; en consecuencia, la evolución de los ingresos municipales a precios corrientes, durante el periodo de gestión, ha tenido un comportamiento decreciente. Habiendo bajado de 59 millones 609 mil en el año 2011 a 52 millones 999 mil soles en el año 2014. Se debe destacar que este comportamiento se debe a que las transferencias del canon minero y se han reducido en más del 50% entre los años 2011 y el 2014. Se debe resaltar, que las recaudaciones municipales por ingresos propios; impuestos municipales y recursos directamente recaudados han tenido un crecimiento sostenido a precios corrientes, tal como se puede observar en la presente tabla.

Tabla 2.

Ingresos de la municipalidad provincial de Puno según fuentes de financiamiento gestión 2015 – 2018.

Fuente	2015	2016	2017	2018
FONCOMUN				
Recursos ordinarios	25 313	24 080	24 521	28 167
Transferencia impuestos municipales	4 742	2 285	4 313	2300
Donaciones y transferencias	217	283	300	260
Canon, sobre canon, regalías y otros	-	-	-	3
Impuestos municipales recaudados	7 035	19 576	9 522	11 244
Recursos directamente recaudados	7 766	8 405	8 947	7 605
Recursos por operaciones de crédito	12 864	12 900	12 741	10 450
	-	279	2 750	4 807
TOTAL	57 937	67 808	63 094	64 836

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

Para el periodo de gestión 2015 – 2018 los ingresos de la Municipalidad Provincial de Puno, son los que se detallan en la tabla 2. Las fuentes de financiamiento que mayormente han aportado al presupuesto municipal son: FONCOMUN, Donaciones y transferencias, Canon y sobre canon, en ese orden. Los ingresos que se presentan están determinados a precios corrientes de cada año, de ahí que se puede decir que las recaudaciones municipales durante este periodo de gestión han tenido un crecimiento sostenido, pasando de 57 millones 937 mil soles en el año 2015 a 64 millones 836 soles en el año 2018.

Tabla 3.

Ingresos anuales de la municipalidad provincial de Puno gestión 2011 – 2014.

Años	Precios corrientes	Índice deflactor	Precios constantes
2011	59 609	1.0000000	59 609
2012	56 851	1.0370000	54 823
2013	52 194	1.0670730	48 913
2014	52 999	1.1054876	47 942
TOTAL	221 653		211 287

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

En la tabla 3 se detallan los ingresos anuales de la Municipalidad Provincial de Puno en el periodo de gestión 2011 – 2014. Estos ingresos han sido corregidos por el índice deflactor y las recaudaciones alcanzan a 211 millones 287 mil soles para el periodo.

Tabla 4.

Ingresos anuales de la municipalidad provincial de Puno gestión 2015 – 2018.

Años	Precios corrientes	Índice deflactor	Precios constantes
2015	57 937	1.1541290	50 199
2016	67 808	1.1914073	56 914
2017	63 094	1.2076104	52 247
2018	64 836	1.2340570	52 539
TOTAL	253 675		211 899

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor

Los ingresos anuales durante el periodo de gestión municipal 2015 – 2018, se detalla en la tabla 4, a precios constantes las recaudaciones durante el periodo ascendieron a 211 millones 899 mil soles.

Tabla 5.

Gastos totales de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2011 – 2014.

Años	Precios corrientes	Índice deflactor	Precios constantes
2011	61 295	1.0000000	61 295
2012	63 259	1.0370000	61 002
2013	53 709	1.0670730	50 333
2014	52 267	1.1054876	47 280
TOTAL	230 530		219 910

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

En la tabla 5 se presentan los gastos totales anuales de la municipalidad en el periodo 2011 - 2014, tanto a precios corrientes y precios constantes la ejecución de gastos alcanzó los 219 millones 910 mil soles durante el periodo, siendo el año de mayor ejecución el 2011.

Tabla 6.

Gastos totales de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2015 – 2018.

Años	Precios corrientes	Índice deflactor	Precios constantes
2015	46 892	1.1541290	40 630
2016	67 805	1.1914073	56 785
2017	75 225	1.2076104	62 292
2018	62 479	1.2340570	50 629
TOTAL	252 401		210 336

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

Los gastos anuales y el total del periodo de la gestión municipal 2015 – 2018 se detalla en la tabla 6, el año de mayor ejecución a precios constantes ha sido el 2017 alcanzando a 62 millones 292 mil soles; es así mismo, el gasto total del periodo a precios constantes alcanzó los 210 millones 336 mil soles.

Tabla 7.*Ejecución de inversiones de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2011 – 2014.*

Años	Precios corrientes	Índice deflactor	Precios constantes
2011	37 074	1.0000000	37 074
2012	30 614	1.0370000	29 522
2013	22 382	1.0670730	20 975
2014	21 313	1.1054876	19 279
TOTAL	111 383		106 850

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

La ejecución del presupuesto de inversiones, es aquella orientada a incrementar los activos públicos para ampliar fundamentalmente los servicios públicos, sean para el desarrollo social, económico y territorial; en efecto, la ejecución orientada a inversiones durante el periodo de gestión municipal 2011 – 2014 llegó a 106 millones 850 mil soles, alcanzando los mayores techos en los años 2011 y 2012, con 37 millones 074 mil soles y 29 millones 522 soles respectivamente (Ver tabla 7).

Tabla 8.*Ejecución de inversiones de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2015 – 2018.*

Años	Precios corrientes	Índice deflactor	Precios constantes
2015	14 935	1.1541290	12 940
2016	31 127	1.1914073	26 126
2017	35 506	1.2076104	29 402
2018	23 705	1.2340570	19 209
TOTAL	105 273		87 677

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

En la presente tabla 8, se puede observar que durante la gestión municipal 2015 – 2018, las inversiones municipales alcanzaron la cifra de 87 millones 677 mil soles, siendo los años 2017 y 2016, los de mayor ejecución.

Tabla 9.

Porcentaje de ejecución presupuestal de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2011 – 2014.

Años	Ingresos totales	Gastos totales	% de ejecución
2011	59 609	61 295	102.8
2012	54 823	61 002	111.3
2013	48 913	50 333	102.9
2014	47 942	47 280	98.6
TOTAL	211 287	219 910	104.1

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

Balance Comparativo Gestión 2011 – 2014 y Gestión 2015 – 2018

Para fines de comparación, se utiliza los valores a precios constantes que son valores equivalentes y cada sol tiene el mismo poder adquisitivo. La ejecución de las recaudaciones y ejecución de los gastos totales del periodo 2011 – 2014, se muestra en la tabla 9, se puede observar que la ejecución de gastos ha sido mayor a los ingresos recaudados en el periodo, habiendo alcanzado el 104.1 %.

Se debe aclarar, que los ingresos recaudados y los gastos efectuados, corresponden a lo ocurrido en cada año fiscal, no se considera los saldos de balance como recaudación, debido a que se les considera como ingresos recaudados en el año fiscal que les corresponde.

Tabla 10.

Porcentaje de ejecución presupuestal de la municipalidad provincial de Puno según años de gestión 2015 – 2018.

Años	Ingresos totales	Gastos totales	% de ejecución
2015	50 199	40 630	80.9
2016	56 914	56 785	99.8
2017	52 247	62 292	119.2
2018	52 539	50 629	96.4
TOTAL	211 899	210 336	99.3

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

El comportamiento y tendencias de las recaudaciones de ingresos y gastos totales ejecutados durante el periodo 2015 – 2018 se presenta en la tabla 10. La ejecución de gastos en el periodo llegó al 99.3 % de los ingresos recaudados.

Tabla 11.
Gestión presupuestal según indicadores y por gestión.

Indicadores	Gestión 2011 - 2014	Gestión 2015 - 2018
Ingresos totales	211 287	211 899
Gastos totales	219 910	210 336
Ejecución presupuestal	104.1 %	99.3 %

FUENTE: Elaborado por el autor.

En la tabla 11, se muestra los resultados de la gestión presupuestal para la gestión 2011 – 2014 y la gestión 2015 – 2018: en la gestión 2015 2018 han recaudado ingresos por 622 mil soles más que la gestión 2011 – 2018; en tanto que, en la gestión 2011 – 2014 han ejecutado gastos por 9 millones 574 mil soles más que la gestión 2015 – 2018.

Tabla 12.
Ejecución de inversiones según años y por gestión.

Años	Gestión 2011 – 2014	Gestión 2015 - 2018
1	37 074	2 940
2	29 522	26 126
3	20 975	29 402
4	19 279	19 209
TOTAL	106 850	87 677

FUENTE: Elaborado por el autor.

Según los resultados consignados en la tabla 12, en cuanto a presupuesto orientado a la ejecución de proyectos de inversión pública de competencia municipal, ha sido la gestión municipal del periodo 2011 – 2014 la que ha tenido mejor desempeño, habiendo ejecutado una inversión ascendente a 106 millones 850 mil soles, mayor en 19 millones

173 mil soles que lo ejecutado por la gestión 2015 – 2018 que únicamente alcanzo una ejecución de 87 millones 677 mil soles.

Tabla 13.

Ingresos y gastos para la estimación de índices de gestión presupuestal gestión 2011 – 2014.

Rubros	2011	2012	2013	2014
Ingresos totales	59 609	56 851	52 194	52 999
FONCOMUN	19 369	21 072	22 815	25 258
Recursos ordinarios	6 773	6 074	3 136	1 983
Transferencia impuestos municipales	129	158	197	181
	-	-	-	-
Donaciones y transferencias	19 720	14 526	10 235	9 776
Canon, sobre canon, regalías y otros	4 649	4 925	5 396	5 550
	8 969	10 095	10 415	10 251
Impuestos municipales recaudados	-	-	-	-
Recursos directamente recaudados				
Recursos por operaciones de crédito	24 221	32 645	31 327	30 954
	15 682	18 274	18 738	20 278
	37 074	30 614	22 382	21 313
GASTOS				
	35 196	45 926	47 469	46 513
Total Gasto Corriente				
Remuneraciones y obligaciones				
Inversiones				
PIA				

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor.

De acuerdo a la tabla 13, el cálculo de los índices de gestión presupuestal se ha realizado sobre valores a precios corrientes, pues al tratarse de proporciones es indiferente el uso de valores a precios constantes o a precios corrientes, los datos que serán utilizados para el cálculo de los Índices de Gestión Presupuestal del periodo de Gestión Municipal 2011 – 2014.

Tabla 14.*Ingresos y gastos para la estimación de índices de gestión presupuestal gestión 2015 – 2018.*

Rubros	2015	2016	2017	2018
Ingresos totales	57 937	67 808	63 094	64 836
FONCOMUN	25 313	24 080	24 521	28 167
Recursos ordinarios	4 742	2 285	4 313	2300
Transferencia impuestos municipales	217	283	300	260
Donaciones y transferencias	7 035	19 576	9 522	11 244
Canon, sobre canon, regalías y otros	7 766	8 405	8 947	7 605
Impuestos municipales recaudados	12 864	12 900	12 741	10 450
Recursos directamente recaudados	-	279	2 750	4 807
Recursos por operaciones de crédito	31 957	36 678	39 719	38 774
	21 001	21 270	22 164	22 226
	14 935	31 127	35 506	23 705
GASTOS				
	47 799	46 120	51 407	51 520
Total Gasto Corriente				
Remuneraciones y obligaciones				
Inversiones				
PIA				

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor

La información que se detalla en la tabla 14, sirve de base para el cálculo y determinación de los Índices de Gestión Presupuestal correspondiente al periodo de Gestión Municipal 2015 – 2018, incluye lo relacionado a las fuentes de financiamiento o ingresos y datos requeridos correspondientes a gastos e información del Presupuesto Institucional de Apertura PIA.

Tabla 15.*Resumen de ingresos y gastos para la estimación de índices de gestión presupuestal.*

Rubros	Gestión 2011 – 2014	Gestión 2015 – 2018
Ingresos totales	221 653	253 675
Transferencias	161 402	171 994
FONCOMUN	88 514	102 081
Recursos ordinarios	17 966	13 640
Transferencia impuestos municipales	665	1 060
Donaciones y transferencias	-	-
Canon, sobre canon, regalías y otros	54 257	47 377
Recursos por operaciones de crédito	-	7 836
Ingresos corrientes	60 250	81 678
Impuestos municipales recaudados	20 520	32 723
Recursos directamente recaudados	39 730	48 955
Gastos totales	230 530	252 401
Total Gasto Corriente	119 147	147 128
Remuneraciones y obligaciones	72 972	86 661
Inversiones	111 383	105 273
Presupuesto PIA	174 474	196 846

FUENTE: MEF Consulta amigable, elaborado por el autor

A partir de la información contenida en las tablas: 13, 14 y 15 que contiene el resumen de los ingresos y gastos tanto para el periodo de gestión municipal 2011 – 2014, como para el periodo de gestión municipal 2015- 2018. En dicha tabla contiene las transferencias recibidas por la municipalidad, los ingresos corrientes recaudados por el gobierno local, gastos totales, gasto corriente, remuneraciones y obligaciones, inversiones y el presupuesto institucional de apertura.

Tabla 16.

Independencia financiera

Gestión	Índice
2015-2018	0.32
2011-2014	0.27

FUENTE: Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos de la tabla 16, se desprende que la Gestión 2015 – 2018 ha tenido un mejor desempeño en cuanto a Independencia Financiera, por cada sol del presupuesto municipal 0.32 centavos eran provenientes de los impuestos municipales, mientras que en el periodo 2001 – 2014, de cada sol del presupuesto municipal 0.27 centavos tenían origen de los impuestos municipales.

Tabla 17.

Independencia tributaria

Gestión	Índice
2015-2018	0.13
2011-2014	0.09

FUENTE: Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos y que se detallan en la tabla 17, se desprende que la Gestión 2015 – 2018 ha tenido un mejor desempeño en cuanto a Independencia Tributaria, por cada sol del presupuesto municipal 0.13 centavos eran provenientes de los impuestos municipales, mientras que en el periodo 2001 – 2014, de cada sol del presupuesto municipal 0.09 centavos tenían origen de los impuestos municipales.

Tabla 18.
Capacidad para financiar el gasto corriente.

Gestión	Índice
2015-2018	0.55
2011-2014	0.51

FUENTE: Elaboración Propia.

Se establece la proporción del gasto corriente que es cubierta con los recursos obtenidos por los ingresos corrientes (Impuestos Municipales + RDR). Según la tabla 18, la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2015 – 2018 ha destinado 0.55 centavos de cada sol del presupuesto institucional para atender el gasto corriente y solamente 0.45 centavos de cada sol se han orientado a inversiones. En la gestión municipal 2011 – 2014, de cada sol presupuestado 0.51 centavos se han destinado a gasto corriente y 0.49 centavos a inversiones. Se puede concluir entonces que durante la gestión 2011 – 2014 se ha asignado mayores recursos y se ha priorizado las inversiones.

Tabla 19.
Índice de dependencia del FONCOMUN

Gestión	Índice
2015-2018	0.40
2011-2014	0.39

FUENTE: Elaboración Propia.

Con este índice se puede medir el peso o importancia que tienen las transferencias del Gobierno Central vía FONCOMUN en los ingresos de la municipalidad. Cuando el coeficiente se acerca a 1, se evidencia una mayor importancia de los ingresos por transferencias como fuente de financiamiento. Si por el contrario el coeficiente se aleja de 1, la importancia de los recursos por transferencia es cada vez menor.

De los resultados obtenidos y que se presentan en la tabla 19, se desprende que la Municipalidad Provincial de Puno en el periodo 2015 – 2018 ha tenido un grado de dependencia del FONCOMUN un poco más elevado que el periodo 2011 – 2014. En el periodo 2015 – 2018, por cada sol del presupuesto institucional ejecutado, 0.40 centavos provenían de FONCOMUN, mientras que en el periodo 2011 – 2014, de cada sol del presupuesto ejecutado 0.39 centavos eran provenientes del FONCOMUN.

Tabla 20.
Proporción de gasto corriente

Gestión	Índice
2015-2018	0.58
2011-2014	0.52

FUENTE: Elaboración Propia

La proporción de los gastos corrientes respecto al total de gastos se detalla en la presente tabla 20. Se observa que el Índice de Gasto Corriente es mayor en el periodo 2015 – 2018, llegando a 0.58 centavos, esto quiere decir que por cada sol ejecutado durante dicho periodo, 0.58 han sido destinados a gasto corriente. El periodo 2011 – 2014 ha priorizado las inversiones habiendo orientado 0.52 centavos por cada sol ejecutado a gasto corriente.

Tabla 21.
Proporción de gasto en personal y obligaciones

Gestión	Índice
2015-2018	1.06
2011-2014	1.21

FUENTE: Elaboración Propia.

En la tabla 21, se presentan los índices de proporción de gastos en personal y obligaciones para los periodos 2015 – 2018 y 2011 – 2014 en donde se destaca la capacidad de la municipalidad para atender los requerimientos de gastos en personal en caso no hubiera otra fuente de ingreso; por eso, si consideramos como únicas fuentes de ingresos de la municipalidad las recaudaciones por impuestos municipales y recursos directamente recaudados, en el periodo de gestión 2015 - 2018 se hubiera producido un déficit de 0.06 centavos por cada sol de gasto en personal. Mientras que en el periodo 2011 – 2014, el déficit por sol habría sido de 0.26 centavos.

Tabla 22.
Inversión sobre transferencia financiera

Gestión	Índice
2015-2018	0.61
2011-2014	0.69

FUENTE: Elaboración Propia.

Los resultados que se detallan en la tabla 22, nos permite deducir que la gestión municipal 2011 – 2014 tiene una mayor proporción de las inversiones con respecto a las transferencias recibidas, habiendo alcanzado una inversión de 0.69 centavos por cada sol transferido a la municipalidad. Mucho menor es el valor de este indicador en la gestión municipal 2015 – 2018, habiendo logrado un indicador de 0.61 centavos por cada sol transferido.

Tabla 23.
Proporción de inversiones

Gestión	Índice
2015-2018	0.42
2011-2014	0.48

FUENTE: Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos en la tabla 23, se observa que la gestión 2011 - 2014, prioritariamente a orientado sus gastos hacia inversiones, habiendo destinado para dicho propósito, 0.48 centavos de cada sol ejecutado presupuestalmente. Mientras que la gestión 2015 – 2018 ha orientado solamente 0.42 centavos por cada sol gastado, para fines de inversión pública.

Tabla 24
Capacidad de recaudación

Gestión	Índice
2015-2018	1.29
2011-2014	1.27

FUENTE: Elaboración Propia.

Según los datos obtenidos en la tabla 24, tanto la gestión municipal 2011 – 2014 así como la gestión 2015 – 2018 han superado las metas previstas en la programación de ingresos; de modo que, en la gestión 2011 – 2014 las recaudaciones durante dicho periodo han superado en 27 % las metas previstas de recaudación en los presupuestos institucionales de apertura; mientras que, en el periodo 2015 – 2018, las recaudaciones han sido 29% mayores a lo previsto en la programación de los presupuestos institucionales de apertura.

Tabla 25
Balance de gestión presupuestal según indicadores.

Indicadores	Gestión 2011 – 2014	Gestión 2015 - 2018
Ingresos totales	211 287 (-)	211 899 (+)
Gastos totales	219 910 (+)	210 336 (-)
% de Ejecución presupuestal	104.1 (+)	99.3 (-)
Inversiones	106 850 (+)	87 677 (-)

FUENTE: Elaborado por el autor, (+) mejor desempeño.

Comparando los resultados mostrados en la tabla 25, se puede establecer lo siguiente: las recaudaciones de los Ingresos Totales no muestran mayor diferencia entre los periodos de gestión municipal 2011 – 2014 y 2015 – 2018, apenas existe una diferencia del 0.28% a favor de la gestión 2015 – 2018. En cuanto corresponde a la ejecución de los gastos totales, de la gestión municipal 2011 – 2014 tuvo una ejecución presupuestal de 4.55% más que la gestión municipal 2015 – 2018. Con relación a la ejecución presupuestal orientado a inversiones en proyectos de inversión pública de competencia municipal, la gestión municipal 2011 – 2014 ejecuto 21.87% más que la gestión municipal 2015 – 2018.

Tabla 26
Balance según indicadores de gestión institucional

Indicadores	Gestión 2011 - 2014	Gestión 2015 - 2018
Independencia financiera	0.27 (-)	0.32 (+)
Independencia tributaria	0.09 (-)	0.13 (+)
Capacidad para financiar gasto corriente	0.51 (+)	0.55 (-)
Dependencia de FONCOMUN	0.39 (+)	0.40 (-)
Proporción de gasto corriente	0.52 (+)	0.58 (-)
Proporción de gastos en personal y obligaciones	1.21 (+)	1.06 (-)
Inversión sobre transferencia financiera	0.48 (+)	0.42 (-)
Proporción de inversiones	1.27 (-)	1.29 (+)
Capacidad de recaudación		
TOTAL, INDICADORES POSITIVOS	06	03

FUENTE: Elaborado por el autor, (+) mejor desempeño.

A Nivel de índices de gestión presupuestal

Para fines comparativos de desempeño de las gestiones 2011 – 2014 y 2015 – 2018 se han identificado nueve (09) Índices de Gestión Presupuestal, cuyos resultados se



presentan en la tabla 26, de esto podemos deducir lo siguiente: en la gestión municipal 2011 - 2014 ha tenido mejor desempeño en seis (06) índices de gestión presupuestal; mientras que la gestión municipal 2015 – 2018 se ha desempeñado mejor en tres (03) índices de gestión presupuestal.



V. CONCLUSIONES

Primera. El desarrollo del proceso de planificación en las gestiones de la municipalidad provincial de Puno 2011 -2014 y 2015 – 2018 estuvo marcado por los lineamientos de política de gestión eficiente en el cumplimiento de las normas, en concordancia con los objetivos en la administración orientadas en la ejecución de los proyectos en la satisfacción de las demandas de la población en los espacios territoriales de su jurisdicción.

Segunda. Las fuentes de financiamiento e ingresos del presupuesto municipal han sido administradas coherentemente en cumplimiento de las líneas de acción esgrimidas en las normas vigentes para transparentar dichas gestiones en el gobierno subnacional en dos gestiones.

Tercera. La ejecución del gasto total e inversiones municipales se dio a precios constantes por la regularidad en los precios de bienes que demandó en la gestión municipal de Puno, porque no presentó fluctuaciones en el proceso de ambas gestiones.

Cuarta. Los índices de gestión presupuestal para cada uno de los periodos estuvieron enmarcados por los principios de gestión estratégica optimizando los recursos humanos y materiales, con algunas limitaciones que se presentaron en el manejo de recursos humanos, por las competencias y los criterios apropiados que han sido tomadas en el contrato del personal administrativo.

Quinta. Los resultados de la ejecución presupuestal han sido alentadores por el dinamismo e identidad del personal administrativo a partir de las diferentes



unidades administrativas, así como los índices de gestión presupuestaria se cumplió satisfactoriamente en ambos periodos de gestión municipal.



VI. RECOMENDACIONES

Primera. Para el cumplimiento del proceso de planificación en la gestión de los gobiernos subnacionales se debe guiar por los lineamientos de política de gestión eficiente en el cumplimiento de las normas, en concordancia con los objetivos en la administración orientadas en la ejecución de los proyectos en la satisfacción de las demandas de la población en los espacios territoriales de su jurisdicción.

Segunda. Para la eficiencia de las fuentes de financiamiento e ingresos del presupuesto municipal deben ser administradas coherentemente en cumplimiento de las líneas de acción según las normas vigentes para transparentar la gestión en el gobierno local.

Tercera. La ejecución del gasto total e inversiones municipales se debe mantener los precios constantes en la gestión municipal de Puno, con responsabilidad e idoneidad del personal administrativo.

Cuarta. Los índices de gestión presupuestal deben seguir la ruta a partir de los principios de gestión estratégica optimizando los recursos humanos y materiales.

Quinta. La ejecución presupuestal se mantendrá por el dinamismo e identidad del personal administrativo con competencia e identidad institucional.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asencio (2018). Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Arce, E. y Arce, R. (2021). Instrumentos de gestión del Gobierno Regional de Puno y su importancia en el desarrollo de la región. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Armijo, M. (2010). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile. ILPES/CEPAL.
- Arraigada (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile.
- Brown, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la Organización y la Administración, Enfoque Integral. México: Editorial Limusa.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN (2010). Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021. Lima. www.ceplan.gob.pe
- Cibotti R. y Sierra, E. (1970). El sector público en la planificación del desarrollo. México. Siglo XXI.
- Chiavenato, A. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw – Hall.
- Chiavenato, A. (2005). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (1987). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill; Segunda edición en español.



- Chura, R. (2012). Incidencia de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. Tesis para optar el grado académico de magister en Contabilidad y Administración: EPGUNA-Puno.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración: Enfoque Situacional. México: Prentice Hall Interamericana.
- Fernández, E y Capote, R. (2010). La función de organización. En: Carnota Lauzán O, organizador. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Proceso y Resultado. (6ta ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Heredia, J. y Jaliri, W. (2017). Modelos de Gestión de Proyectos de Inversión Pública en el Presupuesto Participativo en el Gobierno Municipal de Puno (Periodo 2007 - 2014). Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.
- Hernández Sampieri, R., et al (2010). Metodología de la Investigación. 2ª. ed. México, D.F. McGraw-Hill.
- Hurtado, A. y Gonzales, R. (2009). La gestión y planificación municipal en el Perú. Revista Tecnológica ESPOL – RTE, Vol. 28, N. 4, 110-118. Universidad Nacional de Jaén, Perú.
- Iglesias, A. (2009). La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España.



Koontz, H. & Weihrich, H. (1999). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hall.

Leiva, J. (2012). *Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina*. Santiago de Chile. CEPAL.

Máttar, J. y Perrotti, D. (2012). *Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo*. Santiago de Chile. CEPAL

Solana, R.F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A. Stoner, G. (1996). *Administración*. (6ta ed.). México: Prentice – Hall Hispanoamericano.