

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POST GRADO**



---

**“CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN  
LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL SISTEMA DE  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO. REGION HUANUCO 2016”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE  
MAESTRO EN GESTION PÚBLICA PARA EL  
DESARROLLO SOCIAL**

**ABOGADO DANMER ELBER ALEGRÍA HERRERA**

**ASESOR: DR. ROGELIO ALVARADO DUEÑAS**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA.**

A mis padres, esposa e hijos con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

AGRADECIMIENTO A DIOS por darme siempre aliento de vida. A los docentes y colegas de la maestría. A mi asesor Dr. Mg. Rogelio Alvarado Dueñas. Al Dr. Pedro Pablo Saquicoray Avila por su incondicional apoyo.

## **RESUMEN.**

Nuestra indagación estudia las capacidades de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en la gestión pública, de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, región Huánuco.

Se analizan las políticas de desconcentración del procesamiento de la información financiera y presupuestaria, y su distribución entre los responsables institucionales de los diferentes sistemas administrativos, establecidos en la legislación: abastecimiento (gastos – compromisos de órdenes de compras, órdenes de servicio, contratos, etc.), contabilidad (gastos – devengado de todas las operaciones de gastos, contabilización, análisis contable y elaboración de Estado Financieros y Anexos, etc.), tesorería (gasto – girado de todas las operaciones de gastos devengados, así como el registro de los ingresos en sus fases de determinado y recaudado, conciliaciones, etc.), recursos humanos (gasto – compromiso de planillas de remuneraciones, viáticos, etc.) y la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (efectuar las modificaciones presupuestarias que permitan que todos los gastos priorizados tengan el correspondiente certificado de crédito presupuestario, elaboración de estados presupuestarios, evaluación del presupuesto, elaboración del presupuesto anual, etc.).

Los hallazgos nos manifiestan que los trabajadores muestran alto grado de importancia a los conocimientos sobre SIAF y a las habilidades para su manejo. Pero, se encontraron bajas tenencias de conocimientos del SIAF, pero esto crece ligeramente cuando se habla de la tenencia de habilidades.

Así mismo, los encuestados –trabajadores- expresan un alto grado de compromiso con la gestión, a su vez sienten agrado de la función que están realizando. Los problemas identificados están en la falta de un comité de caja, en la conciliación presupuestaria y el poco respeto a los acuerdos participativos.

Palabras claves: capacidades, sistemas, administración financiera y gasto público.

## SUMMARY

Our investigation studies the capacities of human resources in the good practices of the system of financial administration in public administration, of the Provincial Municipality of Leoncio Prado, Huánuco region.

We analyze the policies of deconcentration of the processing of the financial and budgetary information, and their distribution among the institutional leaders of the different administrative systems, established in the legislation: supply (expenses - commitments of purchase orders, service orders, contracts, etc. ), Accounting (expenses - accrued of all expenditure operations, accounting, accounting analysis and preparation of Financial Statements and Appendices, etc.), treasury (expenditure - drawn from all accrued expenses operations, as well as Income), human resources (expenditure - commitment of payrolls, per diems, etc.) and the Planning and Budget Management (make the budget changes that allow all the expenses prioritized Have the corresponding budget credit certificate, preparation of Budgets, budget evaluation, annual budget preparation, etc.).

The findings tell us that workers show a high degree of importance to SIAF knowledge and management skills. But, low levels of SIAF knowledge were found, but this is growing slightly when it comes to skills.

Likewise, the respondents - workers - express a high degree of commitment to the management, in turn they like the function they are performing. The problems identified are the lack of a cash committee, the budget conciliation and the lack of respect for participatory agreements.

Key words: capacities, systems, financial management and public expenditure.

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis adopta como criterios para su valoración la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor teórico que prometieron sus aportaciones.

En tal sentido podemos afirmar que la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto obtenido plantea una conceptualización que facilita la comprensión de las buenas prácticas de los recursos humanos en relación al manejo del sistema de administración financiera de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado, lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida en el trabajo en las organizaciones municipales y el cual redundará en beneficio de la sociedad tingualeña.

En cuanto a la utilidad metodológica de la tesis se puede garantizar que constituye una valiosa fuente metodológica para nuevos trabajos de investigación en el ámbito de las buenas prácticas de los recursos humanos de la municipalidad provincial en relación al manejo del sistema de administración financiera.

Finalmente, su valor teórico estriba en que los contenidos resultantes son aportaciones interesantes para el saber de esta área de las ciencias administrativas y los estudios de la gestión pública en nuestro país. Por lo tanto, son referentes disponibles para auxiliar alguna otra investigación en el campo de los humanos y sus buenas prácticas.

En el primer capítulo, hay una descripción del problema de investigación; se mencionan los objetivos del estudio y la formulación del problema como pregunta que ha servido de guía del presente estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico el que servirá para establecer los antecedentes, la definición de términos básicos, las categorías

de análisis y de guía hasta el final de la investigación. Allí también se abordan los antecedentes de los procesos participativos en el Perú, el marco normativo nacional que rige para la participación ciudadana, el presupuesto participativo, la vigilancia social y la rendición de cuentas.

El tercer capítulo abarca los aspectos metodológicos, trata las estrategias, técnicas e instrumentos de investigación y método de análisis.

El cuarto capítulo describe los resultados obtenidos en el trabajo de campo y el desarrollo de los procesos participativos del presupuesto participativo.

El quinto capítulo trata sobre la discusión de resultados a partir de la información recogida de los informantes. Esto como proceso social que genera aprendizajes para las ciudadanas y ciudadanos, las autoridades políticas y funcionarios públicos.

Y, por último, vienen las conclusiones producto del análisis de la información recogida; así como las recomendaciones del caso que son tomadas directamente de los actores sociales involucrados. Por último, la bibliografía consultada y anexos del estudio.



**ÍNDICE**

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	VI
INTRODUCCIÓN	VII
ÍNDICE	IX

**CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Descripción del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Objetivo General y objetivos específicos	4
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis	5
1.5. Variables	6
1.6. Justificación e importancia	7
1.7. Viabilidad	8
1.8. Limitaciones	8

**CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes	9
2.2. Bases teóricas y epistémicas	14
2.3. Definiciones conceptuales	28

**CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo de investigación	32
3.2. Diseño y esquema de la investigación	32
3.3. Población y muestra	33
3.4. Instrumentos de recolección de datos	34
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	34

**CAPITULO IV: RESULTADOS**

4.1. Resultados del trabajo de campo	35
4.2. Presentar la contrastación de las hipótesis secundarias	57

**CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas	62
5.2. Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis	66
5.3. Presentar el aporte científico de la investigación	67

CONCLUSIONES	69
--------------	----

SUGERENCIAS	72
-------------	----

BIBLIOGRAFÍA	74
--------------	----

ANEXOS	76
--------	----

## **CAPITULO I**

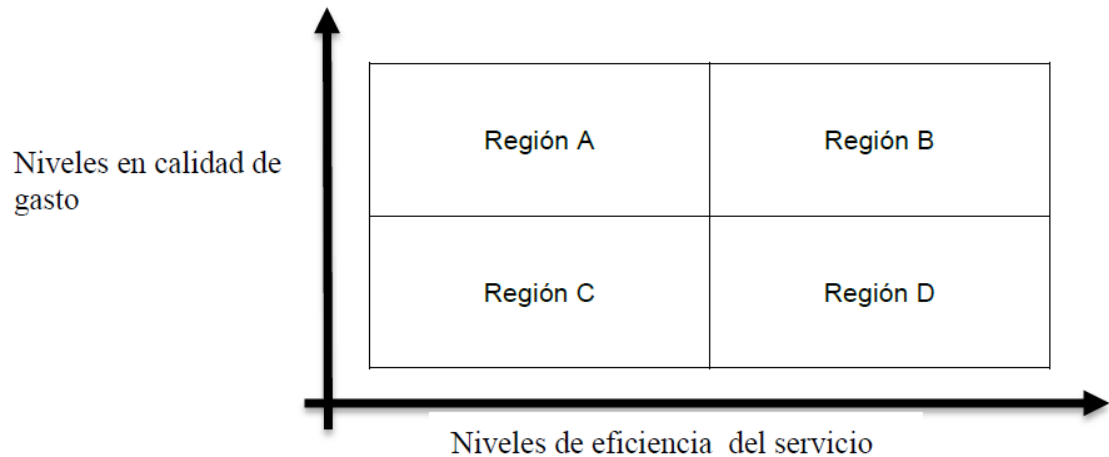
### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

Dentro de nuestra administración pública en el Perú, y con concreción en la provincia de Leoncio Prado, en la región Huánuco, la ejecución del gasto público se realiza a través de procesos y en ellos trabajan personas.

Existe diversidad de capacidades en la estructura orgánica de las instituciones públicas para cumplir su misión. Estas instituciones están teniendo diferentes resultados en el Perú y las cuales se expresan en escenarios y sobre ellas se plantean estrategias: (i) invertir más recursos en gobiernos locales ya eficientes para obtener mayores niveles de retorno económico y social (región B en el gráfico); (ii) o, más bien, invertir mayores recursos (y asistencia técnica) en los de bajos niveles de eficiencia y calidad de servicio (región C).

También es importante aclarar el tratamiento para regiones de tipo A y D, quienes muestran avances en calidad de gasto o en su nivel de eficiencia del servicio.



FUENTE: BANCO MUNDIAL (2006:64)  
 APLICACIÓN: DEAH

Los esfuerzos posteriores a la promulgación de la Ley de Bases de la Descentralización (2002) se centraron en la certificación de las capacidades locales, sobre todo en el área social, punto de partida para la transferencia de responsabilidades.

Más recientemente, se extendió la gestión por resultados a los gobiernos locales mediante la creación de dos transferencias (Plan de Incentivos y Plan de Modernización Municipal). A pesar de su limitado volumen de recursos, tienen el potencial de movilizar el gasto hacia las metas y servicios mencionados en las transferencias en un grupo importante de municipios.

De este modo observamos una muestra de cómo esta vinculación entre los recursos humanos y el sistema de administración financiero tiene o no buenas prácticas, eficiencia, eficacia y efectividad en términos de servicio y rentabilidad tributaria en la Municipalidad de Leoncio Prado. En el siguiente cuadro se observa lo que será materia de análisis en el trabajo de campo.

## 3er Trimestre (2016)

Actualizado al 9/25/2016 8:52:34 AM

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura	Presupuesto Intitucional Modificado	Ejecución al Trimestre Anterior	Ejecución al Trimestre	Ejecución Total	Saldo	Avance %
1. RECURSOS ORDINARIOS	588672276	4594518223	726978646.96	535890030.42	1262868677.38	3331649545.62	27.49
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	2643638197	3553321178	1451437875.74	711914751.67	2163352627.41	1389968550.59	60.88
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	140845000	3091747761	643992776.43	462603652.36	1106596428.79	1985151332.21	35.79
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	162109027	1059907391	448856333.26	189985604.08	638841937.34	421065453.66	60.27
5. RECURSOS DETERMINADOS	11323317606	16265555070	6198558472.72	3324237906.67	9522796379.39	6742758690.61	58.55
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	3776703774	7327956241	2442587250.8	1449726257.47	3892313508.27	3435642732.73	53.12
- IMPUESTOS MUNICIPALES	2685487096	3205010822	1386955705.59	680026075.87	2066981781.46	1138029040.54	64.49
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	4861126736	5732588007	2369015516.33	1194485573.33	3563501089.66	2169086917.34	62.16
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0
SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:	11323317606	16265555070	6198558472.72	3324237906.67	9522796379.39	6742758690.61	58.55
TOTAL:	14858582106	28565049623	9469824105.11	5224631945.2	14694456050.31	13870593572.69	51.4420812995134

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO  
 RECREACION: DEAH

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuáles son las capacidades de los Recursos Humanos en Buenas Prácticas del Sistema de Administración Financiera en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, Región Huánuco 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1.2.2.1. ¿Qué resultados en capacidades presentan los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad provincial Leoncio Prado, Región Huánuco 2016?

1.2.2.2. ¿Qué resultados en habilidades presentan los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la Municipalidad de Leoncio Prado, Región Huánuco 2016?

1.2.2.3. ¿Qué resultados en actitudes presentan los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado, región Huánuco 2016?

## **1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

### **1.3.1. Objetivo general**

Describir las competencias de los recursos humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco, 2016.

### 1.3.2. Objetivos específicos

1.3.2.1. Determinar los conocimientos de los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.

1.3.2.2. Determinar las habilidades de los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, Región Huánuco 2016.

1.3.2.3. Determinar las actitudes de los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.

## **1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.**

### 1.4.1. Hipótesis general.

Las capacidades de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad provincial de Leoncio Prado, Región Huánuco, 2016

### 1.4.2. Hipótesis específicas

1.4.2.1. Los conocimientos de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.

1.4.2.2. Las habilidades de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de

administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco, año 2016.

1.4.2.3. Las actitudes de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016

## 1.5. VARIABLES

Variable independiente

- Sistema de administración financiera

Variable Dependiente

- Buenas prácticas de los recursos humanos

### OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	INDICES
V.I. Sistema de Administración Financiera	* Registro Administrativo (Fases Compromiso, Devengado, Girado) y * Registro Contable (contabilización de las Fases, así como Notas Contables).	1. Mejora en la Gestión Financiera del Tesoro Público. 2. Base de Datos con información oportuna, confiable y con cobertura adecuada. 3. Monitoreo por los Sectores y Pliegos de la Ejecución del Presupuesto.
V.D Capacidades de los recursos humanos en buenas prácticas	1. Conocimientos  2. Habilidades  3. Actitudes	1.1 Grado de importancia 1.2 Nivel de tenencia 1.3 Grado de cumplimiento o realización.  2.1 Grado de importancia 2.2 Nivel de tenencia  3.1 Grado de importancia 3.2 Nivel de tenencia 3.3 Nivel de agrado 3.4 Respuesta ante problemas 3.5 Grado de esfuerzo en atención a usuarios 3.6 Nivel de tiempo de dedicación



## **1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

Para considerar la importancia de esta tesis se adoptó como criterios para su valoración la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor teórico que prometieron sus aportaciones.

En tal sentido podemos afirmar que la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto a obtener plantea una conceptualización que facilita la comprensión de las buenas prácticas de los recursos humanos en relación al manejo del sistema de administración financiera de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado, lo cual contribuirá a mejorar la calidad de vida en el trabajo en las organizaciones municipales y el cual redundará en beneficio de la sociedad tingalesa.

En cuanto a la utilidad metodológica de la tesis se puede garantizar que constituirá una valiosa fuente metodológica para nuevos trabajos de investigación en el ámbito de las buenas prácticas de los recursos humanos de la municipalidad provincial en relación al manejo del sistema de administración financiera.

Finalmente, su valor teórico estriba en que los contenidos resultantes serán aportaciones interesantes para el saber de esta área de las ciencias administrativas en nuestro país. Por lo tanto, son referentes disponibles para auxiliar alguna otra investigación en el campo de los humanos y sus buenas practicas.

### **1.7. VIABILIDAD.**

Consideramos que la investigación fue viable por las consideraciones mencionadas; pero además porque sigue en pie el debate sobre la pertinencia o no de las buenas prácticas de los recursos humanos en relación al manejo del sistema de administración financiera.

La viabilidad trasciende el reto de las dificultades. La necesidad de un conocimiento cabal en los escenarios reales de este tema, hace pues factible este estudio.

### **1.8. LIMITACIONES**

Los límites del estudio son aquellos referidos a los estudios de tipo cualitativo con respecto a poder establecer causalidad de los efectos, se trata de explorar en el conocimiento de las personas para poder establecer por consensos cambios importantes que puedan permitir sugerir una oportunidad de mayor participación laboral y compromiso de la gestión pública en el desarrollo humano y social de la universidad Nacional de la Selva de Tingo María.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

En esta sección de nuestra investigación partimos de una enseñanza metodológica que reza del siguiente modo y que nos permite construir la perspectiva y el marco teórico.

*“Una vez planteado el problema de estudio —es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación— y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (Hernández Sampieri y Méndez, 2009), lo que en este libro denominaremos desarrollo de la perspectiva teórica. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio (Rojas, 2002).” (Hernández. et. al.2010; 55)*

**Orozco (2008)**, en su tesis *Importancia del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SAG) en el proceso administrativo de la Municipalidad de San Pedro, San Marcos*, de la república de Guatemala,

para obtener el grado de Contador Público y Auditor, plantea como objetivo estudiar el conocimiento de los sistemas y los beneficios en la toma de decisiones de los funcionarios.

Define como población y muestra de estudio a todos los funcionarios con labores en las áreas de presupuesto y administración al 2007.

Concluye que, un alto porcentaje de funcionarios, el sesenta y siete por ciento (67%), señala que tiene conocimiento de los procesos del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SAG) en las operaciones de la municipalidad. Respecto al objetivo de la creación del sistema, el 60% de ellos señala que tienen conocimiento. También, se identificó que la mayoría de las personas no tienen el conocimiento mínimo de los pasos necesarios para llevar a cabo una administración eficiente con la información obtenida.

Asimismo, identifica que las dos principales necesidades administrativas de la municipalidad es lograr un buen manejo de los recursos financieros que se obtienen y el control en la inversión de los mismos. (Perea. 2014)

**García (2007)**, en la tesis titulada *Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia*, en la república de Cuba, presentada para optar el grado de master en Administración de Empresas con mención Gestión de la Producción y los Servicios, plantea como objetivo asociar el desempeño por competencias a la gestión por procesos, a través de un plan de formación por competencias.

Concluye que, las técnicas más actualizadas en el control de gestión reservan un lugar esencial a los conceptos de actividad y de proceso. Sustenta en que, el enfoque y gestión de los procesos constituye la base para entender la organización como un sistema y superar las contradicciones interdepartamentales, permite abandonar el modelo clásico de estructura departamental que favorece la existencia de núcleos concentrados de poder y la lentitud en la reacción frente a posibles cambios; además que obliga a desarrollar el trabajo en equipo, aunando los esfuerzos entre los diferentes miembros de la organización.

Agrega que, el procedimiento propuesto permite su aplicación para distintos sectores de la economía y en especial para el turismo; así como la continuidad a la investigación, dada por otros especialistas, ha demostrado la necesidad de formalizar un conjunto de criterios, tales como:

- a. Criterios y forma de operar para la selección de los procesos claves.
- b. Criterios y forma de proceder para obtener las principales relaciones entre los procesos para la creación del Mapa de procesos.
- c. Necesidad de la integración de herramientas, criterios, procedimientos y filosofías para la Mejora de los procesos.

Observa una estrecha relación de la gestión por procesos con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (*EFQM*, por sus siglas en inglés), el *BSC*, la mejora continua, las normas ISO, el *Benchmarking*, el uso de metodologías para la determinación de

los HACCP, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión.(Perea 2014)

**Valenzuela (2003)**, en su informe final de pasantía *Análisis del sistema de administración financiera –SIAF en Guatemala, su participación, interrelación entre poderes del estado, su importancia en las entidades públicas y su aplicación*, plantea como objetivo el macrosistema compuesto por el Sistema Integrado de Administración Financiera–SIAF- (conformado por los subsistemas de Presupuesto Público, Contabilidad Gubernamental, Tesorería Nacional, Crédito Público y Adquisiciones, y a pesar de que no incluye expresamente al Sistema de Recaudación de Ingresos Fiscales, será capaz de comunicarse con él y con todos ellos, por medios electrónicos) y el Sistema de Auditoría Gubernamental –SAG.

Tiene por objeto disponer de información financiera útil, oportuna y apta para la toma de decisiones; así como que sea transparente y que facilite el proceso de control y rendición de cuentas, bajos los principios de centralización normativa y una desconcentración operativa en la administración financiera del Estado, contemplando normas de eficacia, eficiencia, economicidad, y contribuir a consolidar las cuentas nacionales, para poner a la administración pública al servicio de la sociedad y hacer a los funcionarios y servidores públicos responsables de sus actos.(Perea 2014)

**Villafuerte (2009)**, en su investigación *Estudio de usos y aplicaciones de las tecnologías de información y comunicación de autoridades y funcionarios en dos municipios rurales del Perú. Recomendaciones para la implementación de gobierno electrónico en municipios rurales*, tiene

como objetivo explorar las políticas de incorporación de tecnologías en zonas rurales, así como conocer las características del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por parte de las autoridades y funcionarios de los distritos rurales del Perú.

Toma como población de estudio dos municipalidades de la región Puno, Crucero y Juli, y los funcionarios encargados de la transferencia de información a las instancias superiores del gobierno central, particularmente al Ministerio de Economía y Finanzas mediante programas (SIAF, SNIP, SEACE).

Concluye que, faltan capacidades en el uso de Internet y en los procesos de la administración financiera. (Perea 2014)

**Panta (2009)**, en su estudio *Los Sistemas de Administración Financiera en el Perú Modelo Conceptual y Desarrollo del SIAF-SP*, realizado para el Ministerio de Economía y Finanzas, destaca la importancia del SIAF para mejorar el desempeño en la gestión de recursos públicos, el conocimiento del marco de referencia de la modernización de la administración financiera.

**Hernández (2007)**, en su tesis *Desconcentración de la Cuenta General para facilitar el Desarrollo Integral y Sostenible de las Regiones*, presentada para optar el grado de maestro en la Universidad Nacional Federico Villareal. El objetivo de su investigación es demostrar que la desconcentración de la Cuenta General de la República es la estrategia más conveniente para obtener resultados presupuestarios, financieros, económicos y de inversión oportunos; cuya aplicación facilitará el desarrollo integral y sostenible de las regiones en nuestro país. La

metodología aplicada para el tipo de investigación es básica, nivel de investigación descriptiva-explicativa y el método utilizado es descriptivo e inductivo.

Concluye que, es necesario desconcentrar a la Contaduría Pública de la Nación para facilitar la planeación estratégica y tomar decisiones más acertadas en cada uno de los departamentos. (Perea 2014)

## **2.2. BASES TEÓRICAS Y EPISTÉMICAS.**

### **2.2.1. La administración financiera en las instituciones del Estado.**

El Estado a través de sus gobiernos e instituciones, provee de infraestructura a los sectores económicos y a la población en general; para lograr esta función necesita de diversos recursos y de instituciones que ejecuten el ingreso y el gasto.

**Casas Tragodara (2012)**, catedrático de la Universidad del Pacífico, señala que la gestión financiera del Estado comprende dos grandes aspectos: primero, la recaudación de ingresos; y segundo, el gasto de dichos recursos en pago de los servicios públicos y en la inversión en infraestructura.

Cada uno de estos aspectos está asignado a determinadas instituciones. La recaudación de los ingresos a la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), y el gasto a los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales, entre otros.

El trabajo que realizan estas instituciones debe ser eficiente. En los últimos años, se han elaborado numerosos estudios para analizar la



eficiencia del gasto público en los países y derivar recomendaciones de política para su fortalecimiento. Estos incluyen los *Public Expenditure Review* (PER) desarrollados por el Banco Mundial (BM), y los *Country Financial Accountability Assessment* (CFAA) y *Country Procurement Assessment Report* (CPAR) elaborados en conjunto por el BM y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El gasto público se realiza a través de diversos procesos y en diversos niveles, culminando en la eficiencia operativa, tema de la presente tesis, tal como se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro 3. Elementos básicos de la gestión del gasto público: análisis en tres niveles.

La disciplina fiscal agregada	Las cifras agregadas del presupuesto deben ser resultado de decisiones explícitas que se hacen cumplir y no se limitan a acomodar las tendencias inerciales y las demandas de gasto. Los techos agregados para los totales deberían establecerse antes de adoptar las diferentes decisiones presupuestarias y deben ser sostenibles en el mediano plazo.
La asignación a las prioridades estratégicas	Las asignaciones presupuestarias se deben basar en las prioridades públicas y en la eficiencia de los programas públicos. El sistema presupuestario debería desplazar recursos desde las prioridades menores hacia las más altas y desde los programas menos eficaces hacia los más eficaces.
La eficiencia operativa	Los organismos de línea deberían producir bienes y servicios a un costo que genere mejoras en la eficiencia y que sea competitivo con los precios de mercado.

Tomado de: Banco Interamericano de Desarrollo, en *Creación de espacio fiscal para reducir la pobreza* (2006: 88).

Más adelante, **Ferreyros Canock (2014)**, presidente de la Sociedad de Comercio Exterior, expresa que “el Perú tiene que ser competitivo con respecto a otros países. Para ello, el Estado debe ser mucho más dinámico y rápido. Se necesita reducción de tiempos en sus procesos de gestión. Hay que compararse con los países de la región y del mundo más competitivos, analizar por qué les toma 40% menos de tiempo aprobar un proyecto de inversión y, a partir de ello, desarrollar una

estrategia para hacer los cambios en la legislación y tomar las medidas que reduzcan esta brecha”.

Los procesos en la gestión pública deben ser reformados para ser útiles a la sociedad.

Desde 1990 se han visto importantes transformaciones en la economía y administración pública de los países latinoamericanos. Las reformas de la gestión pública han involucrado a todas las instituciones y sus políticas respectivas, produciendo cambios de gran envergadura, tanto en el papel como en la forma en la que el Estado desempeña sus funciones.

Estos cambios han sido impulsados por dos grandes tendencias políticas y económicas, especialmente en América Latina: el proceso de democratización y la profundización de la economía de mercado.

Sus resultados en los países han sido diferentes debido a diversos factores externos e internos al Estado y sus instituciones.

**Echevarría y Cortazar (2007: 139)**, en su investigación *Las reformas de la administración y el empleo públicos en América Latina*, señala que “la administración pública es el agregado de organizaciones, personas, reglas formales e informales, capacidades y prácticas, cuya misión normativa es convertir las políticas, las leyes y el presupuesto en servicios útiles a los ciudadanos. En este proceso de intermediación la administración pública no es neutral, y de su configuración e incentivos que produce se derivan efectos trascendentales sobre los ciudadanos. La administración pública convierte las expectativas y deseos sobre el modo

de funcionamiento del Estado en la realidad que experimentan los ciudadanos”.

La reforma de la administración pública consiste así en un conjunto de intervenciones coherentes que pretenden reorientar dichos incentivos institucionales para que organizaciones y funcionarios tiendan a una mayor eficiencia, eficacia y responsabilidad en la generación de servicios útiles para la ciudadanía.

En el Perú, el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado:

- a. Al servicio de la ciudadanía.
- b. Con canales efectivos de participación ciudadana.
- c. Descentralizado y desconcentrado.
- d. Transparente en su gestión.
- e. Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.
- f. Fiscalmente equilibrado. (Art. 4, Ley 27658, **Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002**).

El proceso de modernización de la gestión del Estado se apoya en la suscripción de Convenios de Gestión y en la implementación de Programas Pilotos de Modernización en los distintos sectores de la administración pública Central, en todas sus instancias. Esto último implica una reorganización integral del sector, incluyendo aspectos

funcionales, estructurales, recursos humanos, entre otros. (Art. 12, Ley 27658, **Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002**).

Se consideró hacer efectivo el traslado de recursos humanos del gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales en el marco del proceso de descentralización. El proceso de modernización institucional integral comprende aspectos de reestructuración, simplificación administrativa, orientación a resultados, mejora de la calidad del gasto y democratización, entre otros (art. 1, Decreto Legislativo 1026, **Régimen Especial Facultativo para los Gobiernos Regionales y Locales, que deseen Implementar Proceso de Modernización Institucional Integral, 2008**).

El gobierno regional o local que desee emprender un proceso de modernización institucional debe preparar un expediente de Modernización Institucional, que constituye el sustento técnico de las medidas a adoptar y que debe incluir:

- a. Objetivos a lograr con la modernización.
- b. Descripción de los cambios concretos a implementar a nivel de la organización, procesos y recursos humanos, debidamente sustentados.
- c. Proceso y cronograma para la modernización institucional. (art. 3, Decreto Legislativo 1026, **Régimen Especial Facultativo para los Gobiernos Regionales y Locales, que deseen Implementar Proceso de Modernización Institucional Integral, 2008**).

Referente a las finanzas públicas se han definido diversos instrumentos de gestión.

Tenemos la Evaluación de la Responsabilidad Financiera Pública (*Country Financial Accountability Assessment – CFAA*). Este instrumento, diseñado por el BM en el 2000, provee información sobre las fortalezas y las debilidades de los sistemas de gestión financiera pública de un país. Por lo general, analiza los siguientes elementos: preparación, ejecución y monitoreo del presupuesto, informes financieros externos y la transparencia, auditoría externa e interna y fiscalización legislativa del presupuesto. La evaluación permite tener un entendimiento común sobre el desempeño del sistema de gestión financiera. Ello facilita la identificación de las acciones prioritarias necesarias para fortalecer la capacidad institucional del país en esta área. Desde 2002, el BID y el BM aplican conjuntamente este instrumento.

A esto se suma, el Informe sobre la Ejecución de Estándares y Códigos (*Reportsonthe Observance of Standards and Codes – ROSC*). Este informe, adoptado por el FMI en 1998, tiene como principal objetivo hacer un diagnóstico sobre la situación de un país y el cumplimiento de los estándares internacionales en varias áreas financieras, como contabilidad, auditoría, combate al financiamiento de lavado de dinero, contrabando y antiterrorismo, política de transparencia monetaria y financiera, sistemas de pagos, supervisión de seguros, y supervisión bancaria.

Asimismo, se tiene el Marco de Referencia para la Medición del Desempeño en Materia de Gestión de las Finanzas Públicas (*PFM Public Financial Management Performance Measurement Framework*). Este instrumento fue elaborado por el programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas (*Public Expenditure and Financial Accountability– PEFA*) y está patrocinado por el BM, la Comisión Europea, el FMI y otras agencias

de cooperación multilateral y bilateral. Contiene un conjunto de indicadores que evalúan diversos aspectos de la estructura y la gestión presupuestaria, la contabilidad y la auditoría.

Como se señaló anteriormente, se tiene la Revisión del Gasto Público (*Public Expenditure Review- PER*). Este instrumento es un conjunto de diagnósticos preparados para apoyar a los países a establecer mecanismos transparentes para el uso y la distribución de los recursos públicos que promuevan el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

Los diagnósticos examinan la política de gasto y su gestión, así como el sistema de gestión financiera e, incluso, los sistemas de servicio civil y de rentas internas.

Los procesos de gestión de las finanzas en la administración pública se sustentan en el *Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas (2001)*. Comprende los principios económicos y contables a utilizarse para compilar y presentar las estadísticas fiscales. Su principal objetivo es proporcionar un marco conceptual y contable para analizar y evaluar la política fiscal, referida al desempeño del gobierno nacional de cualquier país. Estudiar la evolución de las operaciones financieras, la situación financiera y liquidez del sector público.

Las instituciones públicas realizan múltiples transacciones y requieren controlar sus operaciones internas y la repercusión en la economía. Las transacciones en las operaciones internas pueden organizarse según la unidad del gobierno, para la adopción de la base devengada y la integración de los saldos con los flujos correspondientes, todo ello para

explicar el comportamiento del gobierno en el contexto de su limitación presupuestaria intertemporal.

A ello, se agregan las *Buenas Prácticas de Administración Financiera*, promovido por el FMI y el BM, sustentada en que la vida en democracia está ligada a una administración pública de calidad, mejora la transparencia en el uso de los recursos públicos, la rendición de cuentas, la reducción de los índices de corrupción, entre otros.

Es importante recalcar, que el Estado como toda organización de personas al servicio de personas, debe operar de manera eficiente solo si sus servidores públicos también se desempeñan de manera eficiente. Son los servidores públicos, en tanto personas, quien con sus acciones hacen que la entidad cumpla con su misión y sus objetivos.

Las buenas prácticas de administración financiera de las entidades se expresan en procesos eficaces, funcionarios motivados y siempre buscando satisfacer las necesidades del ciudadano.

Una buena práctica en la administración financiera proporciona información sólida y confiable, disciplina puntual en la actividad pública y sus informes financieros, promueve el desarrollo de controles administrativos internos sólidos, facilita la auditoría y proporciona una situación emocional agradable en los funcionarios públicos.

### **2.2.2 El Sistema Integrado de Administración Financiera.**

De otro lado podemos observar que el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), es una de las más importantes herramientas para una buena administración financiera, ya que integra

varios subsistemas que permiten planear, procesar e informar sobre la utilización de los recursos públicos, cuenta con una base de datos común, única y confiable, así mismo, es muy importante como herramienta de los funcionarios públicos para la toma de decisiones oportunas y permite un control interno más eficiente y eficaz.

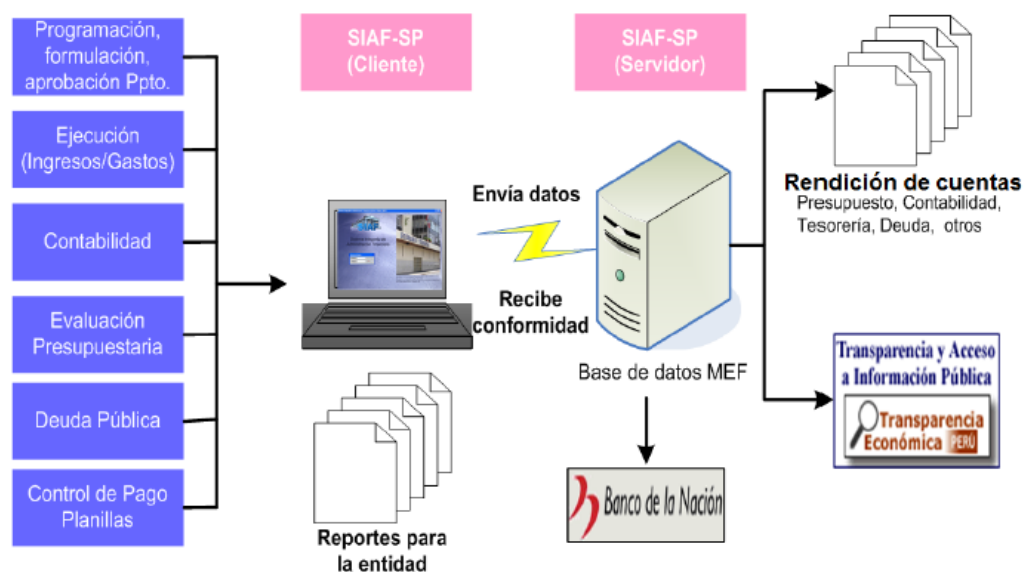


Figura 3: Esquema de operaciones del SIAF, Perú.

FUENTE: ELABORADO EN BASE A PEREA 2014

El sistema SIAF fue construido bajo un modelo de arquitectura cliente/servidor con transferencia de archivos entre el servidor y los clientes. La transferencia de archivos entre los clientes y el servidor central es realizada por el Sistema Avanzado de Telecomunicaciones (SAT), que permite realizar la transferencia de información mediante el Internet.

En la base de datos de los clientes, los usuarios de las entidades registran transacciones relacionadas con la formulación del presupuesto de ingresos y gastos, sus modificaciones y la ejecución, de las operaciones de tesorería, la contabilidad, las operaciones de



endeudamiento público y otras. Estas operaciones son transmitidas a la base de datos central.

En la base de datos central, se procesa los datos recibidos, se valida y se retornan las respuestas correspondientes (autorización o rechazo) a las entidades, para continuar con el registro de las etapas siguientes.

El SIAF está integrado por módulos de trabajo, los cuales son desarrollados de acuerdo los requerimientos de los entes rectores de la administración financiera y sirven para fines específicos. Estos módulos están relacionados con los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y endeudamiento público.

La finalidad de este sistema es centralizar la información y registro único de operaciones que se genera en los subsistemas con la finalidad de acelerar los procesos de registro, control de datos y obtener información en línea oportuna, precisa y clara.

Los objetivos que tiene es: ejecutar los recursos públicos en un marco de absoluta transparencia, generar información en línea, oportuna y confiable para la toma de decisiones, así mismo, interrelacionar los sistemas de administración financiera del Estado con los controles internos y externos.

Por lo tanto, el SIAF como sistema de ejecución financiera, toma como referencia el marco presupuestal y sus tablas, y relaciona la gestión financiera del tesoro público con las unidades ejecutoras a fin de mejorar la gestión de las finanzas públicas a través del registro único de operaciones. Con el apoyo de la tecnología simplifica operaciones y registros e implementa los procedimientos administrativos de ejecución y

resultados con la finalidad de hacerlo más eficiente y eficaz dejando de lado los registros hechos manualmente.

La información registrada en cada módulo es compartida por uno o más de los otros módulos.

Así, el denominado Registro Administrativo (datos de una operación de compra de un bien o un ingreso por impuesto predial) está a disposición inmediata del área Contable, para proceder a su contabilización, relacionando los Clasificadores Presupuestarios de Gasto con el Plan Contable.

Toda esta información, permite conocer al 100% las operaciones de gastos e ingresos de las entidades, para interactuar con el MEF, también para manejar contingencias ante hechos fortuitos que pudieran ocurrir en las entidades. Se expresa en la “Consultas Amigables SIAF”, disponibles en el portal de Transparencia Económica, al servicio de la sociedad.

El SIAF ha generado una nueva forma de relacionar las instituciones públicas con los ciudadanos y otros grupos de interés, no se trata simplemente del desarrollo de una nueva herramienta informática, sino, de un cambio en las reglas del juego entre administradores y administrados.

Estas nuevas relaciones, se dan a partir de la publicidad de la información de gastos en el Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas (<http://transparencia-economica.mef.gob.pe/>).

Este portal es una plataforma informativa en la Web de acceso libre, que pretende entre otros: brindar libre acceso a la información económica del

estado, fomentar una cultura de transparencia en el Estado y la sociedad peruana, promover una mayor fiscalización de la ciudadanía respecto al Estado en su conjunto y reducir riesgos de corrupción.

En el portal, se encuentra disponible para el público en general, información relacionada con: presupuesto institucional y ejecución de ingresos y gastos de las entidades del gobierno nacional, que incluye ministerios, Congreso de la República, Poder Judicial, Fiscalía de la Nación, Defensoría del Pueblo, universidades, gobiernos regionales y sus unidades ejecutoras, y los gobiernos locales.

Cabe resaltar, que el SIAF exige que cada transacción de gastos que se registre contenga una cantidad de datos, que responder a preguntas como: ¿quién realizó el gasto?, ¿dónde se ejecutó el gasto?, ¿en qué se gastó?, ¿cuánto se ejecutó el gasto?, ¿con qué fuente se financiaron los gastos?

### **2.2.3. Las competencias del trabajador en la administración pública.**

En el país se ha puesto mucho énfasis en las competencias de los trabajadores tanto del sector público como del sector privado, pues hay cambios tecnológicos que convierten en obsoleto las anteriores competencias.

**Bayly** (2014), gerente general del Banco de Crédito del Perú, señala que “tenemos que construir un conjunto de habilidades. Lo que nos hizo exitosos en el pasado no necesariamente nos hará exitosos en el futuro”.

Toda reforma en los procesos de gestión de la administración pública o privada, debe estar acompañado de competencias y estas se aprenden.

**Illescas** (2014), director ejecutivo de Proinversión, señala que “es necesario una fase de aprendizaje, tanto de parte de los gobiernos subnacionales y las empresas. De un lado, un requisito legal inicial importante era que los primeros tengan un portafolio de proyectos con viabilidad aprobada bajo el Sistema Nacional de Inversión Pública, del cual las empresas puedan elegir proyectos que logren financiarse con la sustitución de pago de impuestos”.

El **Banco Mundial** (2011:78), en su publicación *Perú en el umbral de una nueva era: lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más incluyente*, comenta las habilidades valoradas en el mercado laboral: las cognitivas (p. ej.: verbales/lectura y escritura, numéricas, capacidad de solucionar problemas), las socioemocionales (p.ej.: autodisciplina, perseverancia, confiabilidad, trabajo en equipo) – también conocidas como habilidades “blandas” o “no-cognitivas”–, y las técnicas (p. ej.: calificaciones técnicas, profesionales). Las habilidades cognitivas y socio-emocionales son también conocidas como habilidades genéricas. Estas se expresan en lo que se denomina la “aptitud escolar” (capacidad para el aprendizaje en la escuela) y la “aptitud laboral” (capacidad para adquirir habilidades específicas en el trabajo) de una persona.

Las habilidades genéricas son importantes para la economía, la empleabilidad y la movilidad social. Sobre ellas han trabajado estrategias de desarrollo considerando que:

- (i) son críticas para el crecimiento a largo plazo de la economía;
- (ii) son básicas para la empleabilidad de la fuerza laboral: los empleadores peruanos constantemente señalan que son las habilidades que más requieren pero que son las más difíciles de encontrar; a su vez, el mercado laboral les asigna un alto valor; (iii) son esenciales para la movilidad social pues hay grandes brechas en las habilidades genéricas entre los peruanos de distintos niveles socio-económicos; estas van de la mano con diferencias en el nivel educativo, incluyendo el tránsito a la educación universitaria.

Esta teoría tiene una vinculación con el tema de estudio, pues describe los conocimientos aprendidos del trabajador y su aplicación en diversas tareas en la gestión pública.

La capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados (art. 2, Decreto Legislativo 1025, 2008, **normas de capacitación y rendimiento para el sector público**), Tienen implicancia en el presente estudio de investigación, ya que se desarrollan las estrategias de capacitación y rendimiento de los recursos humanos del sector público.

Se establece las normas y procedimientos aplicables a la ejecución de acciones de capacitación y evaluación del desempeño de las personas al servicio de las entidades públicas que se encuentren comprendidas

dentro del Sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos (Decreto Supremo 009-2010-PCM, aprueba el **Reglamento del Decreto Legislativo 1025, en su art. 1**). Tiene mucha implicancia en el desarrollo de capacidades para los servidores públicos, mediante un Plan de Desarrollo de las personas al servicio del Estado conteniendo evaluación de medición de competencias y de logro de metas y capacitación; esta norma tiene implicancia en nuestro estudio de investigación ya que muestra los procedimientos básicos para desarrollar competencias de recursos humanos.

Tiene como propósito desarrollar iniciativas orientadas al desarrollo y fortalecimiento de las competencias en gestión para los funcionarios públicos de los gobiernos regionales y locales (Decreto Supremo N° 004-2010-PCM, **Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales**). Influye en este estudio de investigación ya que tiene como referencia un marco lógico que sirve como guía para desarrollar estrategias de desarrollo de capacidades en los gobiernos locales.

### **2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.**

- a. **Administración financiera.** Comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

La autoridad central es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda. Los sistemas integrantes de la administración financiera del sector público, son los siguientes: Sistema Nacional de Presupuesto, Sistema Nacional de Tesorería, Sistema Nacional de Endeudamiento y Sistema Nacional de Contabilidad.

- b. **Buenas prácticas de administración financiera.** Conjunto de acciones orientados a la ejecución de los recursos públicos con prácticas administrativas sólidas, sistemas contables oportunos y eficientes, mejoras en la transparencia de los recursos públicos, rendición de cuentas, reducción de los índices de corrupción y la consolidación de un sólido sistema de justicia.
- c. **Competencias de recursos humanos.** Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.
- d. **Ejecución financiera de ingresos y gastos.** Proceso de determinación y percepción de los fondos públicos y, en su caso, la formalización y registro del gasto devengado, así como su correspondiente cancelación o pago.
- e. **Ejecución presupuestaria.** Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gastos

de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

- f. **Gasto público.** Conjunto de erogaciones que por concepto de gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, realizan las entidades del sector público con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.
- g. **Municipalidades.** Son órganos de gobierno local, tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia; promueven el desarrollo y economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo. Las municipalidades se clasifican en provinciales y distritales cuyas competencias y funciones específicas, exclusivas y compartidas se estable en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- h. **Sistemas.** Los sistemas son conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas, e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública, que requieren ser realizadas por toda o varias entidades de los poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de gobierno. Son de dos tipos:
  - 1. **Sistemas Funcionales.** Tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requiere la participación de todas o varias entidades del estado.



2. Sistemas Administrativos. Tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

- i. **Sistema Integrado de Administración Financiera (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 (Nacional, Regional y Local).

El SIAF es un instrumento informático, que automatiza el proceso de ejecución presupuestal, financiero y contable, mediante un registro único de operaciones, produciendo información con mayor rapidez, precisión e integridad, válida para la toma de decisiones de los diferentes niveles gerenciales de la organización gubernamental.

- j. **Recursos humanos.** Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Están distribuidos en los niveles de dirección, intermedio (gerencia y asesoría), operacional (técnicos, auxiliares y operativos, además de los supervisores de primera línea). Es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

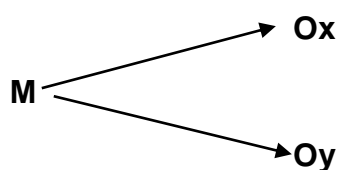
Por su naturaleza fue una investigación cuantitativa - cualitativa. Primero se describió los hechos en números y luego se explican sus aspectos cualitativos. Por su nivel de explicación será una investigación de tipo descriptiva.

#### **3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.**

El diseño empleado fue el No Experimental, porque no se pretendió modificar la variable de estudio.

El esquema del diseño fue el siguiente:

Especificaciones:



**m** = Representa la muestra con quien o en quien se realizó el estudio.

**Ox, Oy,** = Representa la información de interés relevante que se recogió de la muestra de estudio.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

La Población de trabajadores de la Municipalidad de Leoncio Prado es de 400 entre nombrado y contratados a setiembre de 2016.

#### 3.3.2. Muestra

La muestra fue de tipo aleatorio al azar (MAS) y se determinó el tamaño con la siguiente fórmula:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

$n = ?$

$N = 400$

$p = 0,5$

$q = 0,5$

$e = 0,05$

$z = 1.96$

$$n = (1.96)^2 \frac{(400) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (400-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

**n = 196**

La muestra para este estudio de investigación fue de 196 trabajadores de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado.

### **3.4. DEFINICIÓN OPERATIVA DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **Cuestionario.**

(Hernández Sampieri, 2010) define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, la cual es una definición aceptada para los fines de esta investigación.

Con respecto al cuestionario, este sirvió para recolectar datos generales de los individuos participantes de la investigación, así como para establecer una línea base al inicio de la investigación con relación a las variables en estudio.

Las preguntas fueron de estructura cerrada, con la finalidad de agilizar la recolección de la información general y preliminar para la investigación. Se llevó a cabo de manera directa y respetando el anonimato del encuestado en la sección de preguntas relacionadas directamente con la variable, con la finalidad de favorecer un clima más abierto para el encuestado.

### **3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.**

Como señalamos en el párrafo anterior, la técnica de la encuesta se materializó con su instrumento, el cuestionario.

Para el procesamiento y presentación de los datos utilizamos el software SPSS versión 20, el cual nos brindó cuadros y gráficos cuantitativos y luego nosotros lo explicamos cualitativamente en función de las variables de estudio.

## **CAPITULO IV RESULTADOS**

### **4.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON APLICACIÓN ESTADÍSTICA**

A continuación presentamos los resultados del trabajo de campo que se realizó en el proceso indagatorio. Son cuadros y gráficos como producto del procesamiento de datos que pasamos a explicar uno por uno.

**CUADRO N° 01  
POBLACIÓN SEGÚN SEXO**

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	157	80
Femenino	39	20
Total	196	100

*Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada por el grupo de trabajo*

*Elaboración: Tesista*

En este primer cuadro observamos la población encuestada según sexo. Así tenemos que el 80% es de sexo masculino y el 20 % femenino. Lo cual nos hace inferir que persiste todavía en nuestra sociedad la marginación de la mujer. Claro que nuestro trabajo investigativo no va por ese lado; pero a partir de la realidad observamos ello. Veamos el gráfico correspondiente.

**CUADRO N° 02**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje
Con estudios superiores no concluidos	171	87
Con estudios superiores concluidos	25	13
Total	85	100,0

*Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada por el grupo de trabajo*  
*Elaboración: Tesista*

En lo concerniente al nivel de instrucción de nuestros encuestados hemos podido observar que el 87 % de ellos cuenta con estudios superiores no concluidos y el 13 % tiene estudios superiores concluidos. De esto podemos deducir que la mayoría no tiene título profesional o especialidad técnica concluida. Ello nos permite decir que el recurso humano falta perfeccionarse para estar a la altura de lo que se pretende respecto de las capacidades de manejo del sistema administrativo financiero. Veamos el gráfico a continuación.

**CUADRO N° 03**  
**CONDICIÓN LABORAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	53	27
Contratado	65	33
CAS	39	20
Otra modalidad	39	20
Total	196	100

*Fuente: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo*

*Elaboración: Tesista*

En cuanto se refiere a la condición laboral de los encuestados hallamos que el 27 % está en la condición de nombrado; el 33 % se halla contratado; el 20 % este dentro del sistema CAS; y el 20 % restante están bajo diferentes modalidades contractuales. Para el modelo económico de economía de mercado esto es favorable; empero para los derechos laborales del 73 % de trabajadores es perjudicial y mucho más para lograr los objetivos de nuestra investigación. Esto lo podemos visualizar en el siguiente gráfico.

**CUADRO Nº 04****IMPORTANCIA QUE DAN LOS TRABAJADORES A LOS CONOCIMIENTOS RESPECTO AL SIAF.**

<b>Señale la importancia que da usted a los siguientes conocimientos respecto al SIAF. (%)</b>	<b>Nada importante</b>	<b>Algo importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
4. Conocimiento de la legislación	0	13.3	53.3	33.3
5. Conocimiento de los módulos	6.7	6.7	53.3	33.3
6. Conocimiento del proceso de gasto	0	0	73	27
7. Conocimiento del proceso de ingreso	0	6.7	73.3	20
8. Conocimiento de la legislación presupuestal	0	0	60	40

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Se consideró necesario conocer la importancia que dan los trabajadores al conocimiento del SIAF y cuánto dominio tienen de ello.

Se observa un alto grado de importancia que dan los trabajadores a todos los aspectos que forman parte del SIAF. Observamos la importancia que le dan al conocimiento de la legislación tiene su punto mayor en un 53.3 % como importante y sumado a la valoración de muy importante con 33.3. %; sobre los conocimientos de los módulos del SIAF el mayor puntaje está en 53.3 % que sumado al 33,3 % de muy importante van demostrando la importancia; respecto del conocimiento del proceso de gasto también observamos que el 73 % indica como importante conocer el proceso de gasto; el 73.3 % indica asimismo que es importante el proceso de ingreso; y el 60 más 40 % indican la importancia de conocer la legislación presupuestal. Por ello podemos



colegir entonces que hay valoración positiva respecto de la importancia que le dan los trabajadores a los conocimientos respecto del SIAF.

**CUADRO Nº 05**  
**MEDICION SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS**  
**TRABAJADORES RESPECTO DEL SIAF**

<b>Señale cuanto considera usted que conoce respecto al SIAF.</b>	<b>Ningún conocimiento</b>	<b>Algún conocimiento</b>	<b>Buen conocimiento</b>	<b>Muy buen conocimiento</b>
9. Conocimiento de la legislación	6.7	60	33.3	0
10. Conocimiento de los módulos	0	60	40	0
11. Conocimiento del proceso de gasto	0	46.7	46.7	6.7
12. Conocimiento del proceso de ingreso	0	40	53.3	6.7
13. Conocimiento de la legislación presupuestal	0	46.7	53.3	0

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo  
ELABORACION: Tesista

Referente a la tenencia de los conocimientos en SIAF, se observa un buen performance en el tema de la legislación, con 60 y 33.3 %, esto se explica por las permanentes modificaciones que hace el MEF sobre el tema; por ejemplo en los últimos tres meses se han modificado los procedimientos para el registro de titulares y suplentes de las cuentas bancarias, elaboración de estados financieros y presupuestarios trimestral y semestral en aplicativo web, conciliación del marco legal en web, así mismo, el abono de remuneraciones y pensiones con adjunto girado, entre otros.

En cuanto a la tenencia de conocimiento de los módulos resalta el 60 y 40 % de algún y buen conocimiento.

El mejor puntaje de la tenencia de conocimientos en SIAF se obtiene en el

conocimiento del proceso del gasto, con 46.7 más 46.7 y 6.7 % que van algún conocimiento hacia muy buen conocimiento, porque, es una función permanente en toda entidad pública.

En cuanto a la tenencia de conocimientos sobre el proceso de ingresos, la medición va en forma progresiva desde el 40, 53.3 y 6.7 % de algún conocimiento hasta muy buen conocimiento.

La tenencia de conocimientos sobre la legislación presupuestal esta entre el 46.7 y 53.3 % de algún conocimiento.

**CUADRO Nº 06****IMPORTANCIA QUE DAN LOS TRABAJADORES HACIA EL DOMINIO DE HABILIDADES RELACIONADOS AL SIAF**

<b>Señale cuál es la importancia para usted de las siguientes habilidades.</b>	<b>Nada importante</b>	<b>Algo importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
14. Dominio del manejo de equipo de cómputo	0	0	53.3	46.7
15. Dominio de Software	0	6.7	53.3	40
16. Dominio de los clasificadores de ingresos y gastos	0	0	53.3	46.7
17. Identificación de la documentación fuente	0	0	66.7	33.7
18. Orden de la documentación	0	13.3	73.3	13.3
19. Interactuar con otras personas	0	13.3	46.7	40

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Al medir la importancia que le dan los trabajadores a este paquete de habilidades hallamos que en el dominio de los equipos de cómputo el 53.3 % de los trabajadores respondió que es importante y el 46.7 % muy importante; en torno al dominio del software 6.7 % dijo que es algo importante, el 53.3 % dijo que es importante y que el 40 % dijo que es muy importante; pero en torno al dominio de los clasificadores de ingresos y gastos el 53.3 % indicó que es importante y el 46.6 % dijo ser muy importante. Esto nos permite inferenciando en el sentido de que los grados de valoración hacia lo importante el más fuerte.

De otro lado en cuanto a la valoración que le dan al dominio de la identificación de la documentación fuente esto respondieron: 66.7 % dijo que es importante y el 33.7 % dijo ser muy importante; luego en cuanto al orden de la documentación los encuestados dijeron en el 13.3 % algo importante, el 73.3 % importante y el 13.3 % dijo muy importante. Luego la inferencia es que lo valoran como importante.

Finalmente la habilidad de interactuar con otras personas fue calificada como algo importante en un 13.3 %, el 46.7 % lo calificó como importante y el 40 % indicó como muy importante. Esto último sería mucho mejor si los valores estuvieran entre importante y muy importante.

### CUADRO Nº 07

#### AUTOVALORACION DE HABILIDADES RELACIONADAS AL SIAF

Cuánto considera usted tener las siguientes habilidades.	Ningún dominio	Algún dominio	Domino	Muy buen dominio
20. Dominio del manejo de equipo de cómputo	0	6.7	53.3	40
21. Dominio de Software	0	13.3	53.3	33.3
22. Dominio de los clasificadores de ingresos y gastos	0	33.3	40	26.7
23. Identificación de la documentación fuente	0	6.7	73.3	20
24. Orden de la documentación	0	26.7	73.3	0
25. Interactuar con otras personas	0	20	26.7	53.3

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

En el trabajo de campo también medimos las respuestas a la pregunta de cuánto consideran los trabajadores tener en este paquete de 6 habilidades.

En torno al dominio del manejo de equipo de cómputo el 6.7 % dijo tener algún dominio, el 53.3 % dijo dominar y el 40 % dijo tener muy buen dominio.

En lo referente al dominio del software el 13.3 % dijo tener algún dominio, el 53.3 % dijo dominar y el 33.3 % dijo tener muy buen dominio.

Sobre el dominio de los clasificadores de ingresos y gastos el 33.3 % dijo tener algún dominio, el 40 % dijo dominar y el 26.7 % dijo tener muy buen dominio. Del mismo modo se preguntó sobre el dominio de la identificación de la documentación fuente y esto nos respondieron: el 6.7 % dijo tener algún dominio, el 73.3 % dijo dominar y el 20 % dijo tener muy buen dominio.

En lo que respecta al orden de la documentación el 26.7 % dijo tener algún dominio, el 73.3 % dijo dominar. Y finalmente en cuanto a la interacción con otras personas, el 20 % considera tener algún dominio, el 26.7 % considera dominar y el 53.3 % considera tener muy buen dominio.

Por lo dicho nuestros objetivos van describiendo la relación entre nuestras principales variables de investigación.

**CUADRO N° 07**  
**MEDICION DEL AGRADO DE LAS TAREAS QUE REALIZA**

<b>26.- ¿Cuánto agrado siente en la tarea que está ejecutando?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
a. Ningún agrado		0
b. Agrado	26	13.3
c. Algún agrado	13	6.7
d. Mucho agrado	159	80

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

También medimos cuánto agrado sienten los trabajadores en las tareas que están ejecutando. Estas fueron sus respuestas. El 13.3 % dijo sentir agrado, el 6.7 % siente algún agrado y el 80 % dijo sentir mucho agrado. Lo que demuestra mayoritariamente el agrado respecto de las tareas y eso da un ambiente propicio para las buenas prácticas del SIAF.

**ADRO N° 08**  
**AGRADO DE LOS COMPAÑEROS POR EL TRABAJO QUE REALIZAN**

<b>27.- ¿Cómo observa el agrado de sus compañeros por el trabajo que realizan?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
a. Ningún agrado	0	0
b. Agrado	78	40
c. Algún agrado	78	40
d. Mucho agrado	39	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

En lo que respecta a la medición sobre el agrado que perciben los trabajadores sobre sus compañeros estos fueron los resultados. El 40 % dijo que ve a sus compañeros con agrado sobre el trabajo que realizan; el 40 % dijo que observaba algún agrado de sus compañeros, y el 20 % observó que sus colegas tenían mucho agrado. Por ello es bueno esta medición la notar el agrado desde ojos ajenos.

### CUADRO N° 09

#### REACCION LABORAL ANTE PROBLEMAS EN EL TRABAJO

<b>28. Frente a problemas que se presentan en el trabajo ¿cómo actuaría?</b>	Muestra	%
a. No hago nada	0	0
b. Busco al jefe para que resuelva el problema	78	40
c. Espero que el jefe de la tarea	0	0
d. Llamo al residente	78	40
e. No sabe/No opina	39	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

En cuanto a observar y medir la reacción de los trabajadores ante problemas que se presentan en el trabajo esto es lo que obtuvimos. El 40 % dijo que buscaría al jefe para que resuelva el problema; el 40 % llama al residente; y el 20 % no sabe o no opina. Esto nos dice que la creatividad no está a la altura de las circunstancias que se presentan en el trabajo y esperan la acción e iniciativa de los otros.

**CUADRO N° 09****REACCION ANTE EL TRABAJO RETRASADO**

<b>29. Si usted encuentra que el trabajo está retrasado ¿cuál sería su comportamiento?</b>	Muestra	%
a. No hago nada mientras ordenan	0	0
b. Evaluar que se puede hacer	13	6.7
c. Actuar si el jefe me ordena	183	93.3
d. Coordinar para hacer algo	0	0

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Otra de las cosas que interesó medir, fue conocer el comportamiento de los trabajadores cuando el trabajo está retrasado. El 6.7 % dijo que evaluaría qué se puede hacer; el 93.3 % dijo que actuaría si el jefe le ordena. Estas respuestas si merecen una ampliación crítica, pues ambas nos dicen que no hay iniciativa y más bien hay dependencia, lo cual es necesario cambiar.

**CUADRO Nº 10**  
**IMPORTANCIA DE HABILIDADES REFERIDAS AL SIAF**

Señale cuál es la importancia para usted las siguientes habilidades	Nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante
30. Puntualidad	0	0	53.3	46.7
31. Responsabilidad	0	0	33.3	66.7
32. Secreto profesional	0	0	26.7	73.3
33. Respeto al orden de llegada de documentos	0	0	73.3	26.7
34. Lealtad a la institución	0	0	26.7	73.3
35. Atención esperada a su compañero de trabajo	0	6.7	40	53.3
36. Respeto al proveedor en la atención de trámites	0	13.3	40	46.7

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

En este paquete de habilidades expresados en el cuadro número 10 observamos que la puntualidad, la responsabilidad, el secreto profesional, el respeto al orden de llegada de los documentos y la lealtad a la institución tienen un alta valoración porcentual de los trabajadores, los porcentajes correspondientes nos dicen a la claras estas manifestaciones.

Pero también hallamos que la atención esperada a su compañero de trabajo como que se valora de menos a más, pues el 6.7 % dijo que es algo importante, el 40 % dijo que es importante y el 53.3 % advirtió que es muy importante.

Asimismo medimos el grado de importancia que le dan al proveedor en la atención de los trámites. La medición nos dio que el 13.3 % dijo ser algo importante, el 40 % dijo ser importante, y el 46.7 % indicó que es muy importante.

Por ello decimos que este grado de valoración es significativo.



**CUADRO Nº 11****VALORACION A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

<b>Señale usted cuánto valora a sus compañeros de trabajo en:</b>	<b>Nada valoro</b>	<b>Algo valoro</b>	<b>Valoro</b>	<b>Mucho valor</b>
37. Puntualidad	0	6.7	60	33.3
38. Responsabilidad	0	6.7	40	53.3
39. Secreto profesional	0	13.3	40	46.7
40. Respeto al orden de llegada de documentos	0	6.7	73.3	20
41. Lealtad a la institución	0	13.3	46.7	40
42. Atención esperada a su compañero de trabajo	0	20	53.3	26.7
43. Respeto al proveedor en la atención de trámites	0	20	60	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Nos pareció importante conocer cómo funcionan las relaciones humanas entre los propios trabajadores. Así unos y otros opinaron en torno a la puntualidad de cada uno de ellos y el valor que lo valoran y le dan mucho valor; asimismo a la responsabilidad que tienen cada uno de ellos; del mismo modo al secreto profesional, al respeto al orden de llegada de documentos, a la lealtad de la institución, a la atención esperada a sus compañeros de trabajo, y el respeto a los proveedores en la atención de los trámites.

Esta valoración es muy importante y significativa a la vez porque manifiesta solidaridad entre ellos y mucho respeto por el trabajo de los otros.

**CUADRO Nº 12****ESFUERZO VALORADO A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

<b>Señale usted cuánto valora a sus compañeros de trabajo en:</b>	<b>Ningún esfuerzo</b>	<b>Algún esfuerzo</b>	<b>Normal</b>	<b>Buen esfuerzo</b>
44. Rapidez en atender al usuario	0	6.7	33.3	60
45. Esmero en no cometer errores	0	6.7	33.3	60
46. Buscar algún documento importante que falte para el trámite	0	6.7	40	53.3

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Les pedimos a los encuestados que valoraran el esfuerzo que observan en sus colegas en algunas actividades y esto pudimos obtener. Ante la rapidez en atender al usuario el esfuerzo desde manifestar algún esfuerzo a buen esfuerzo en escala ascendente porcentual siendo el buen esfuerzo el de mayor valor.

En torno al esmero en no cometer errores de igual manera hallamos que van de algún esfuerzo hacia un buen esfuerzo como se visualizan el cuadro.

Respecto de buscar algún documento importante que falte para el trámite, el esfuerzo observado en los encuestados va desde algún esfuerzo –que es lo mínimo- hasta el buen esfuerzo con su mayor valoración.

**CUADRO N ° 13****TIEMPO QUE DEDICA A SU TRABAJO DIARIO**

<b>47. ¿Señale usted el tiempo que le dedica a su trabajo diario?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
a. Las horas de trabajo normal	0	0
b. En algunos casos horas adicionales	78	40
c. Muchas horas adicionales	39	20
d. Si la condición amerita todo el tiempo necesario	78	40

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

En cuanto al tiempo que le dedican al trabajo diario, esto obtuvimos como respuestas. El 40 % le dedica en algunos casos horas adicionales; el 20 % dedica muchas horas adicionales; y el 40 % señala que si la condición amerita, todo el tiempo que se necesario. Esta proclividad es muy buena, pues significa desprendimiento. Con tal que no sea solo por la compensación monetaria.

**CUADRO N° 14****CUMPLIMIENTO DE REGISTRO SIAF DE ENDEUDAMIENTO INTERNO**

48.- En los pagos de cuotas por endeudamiento interno a corto, mediano y largo plazo. ¿Cumple usted con registrar en el SIAF ni bien conoce los cargos efectuados por el banco?	Muestra	%
a. Registra ni bien conoce	52	26.7
b. Registra Antes de la presentación de los estados financieros	0	0
c. Registra antes de finalizar el ejercicio presupuestario	65	33.3
d. No registra	78	40

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

En lo referente a si cumplen con registrar en el SIAF ni bien conoce los cargos efectuados por el banco en los pagos por endeudamiento interno a corto, mediano y largo plazo, obtuvimos los siguientes resultados. El 26.7 % indicó que registra ni bien conoce; el 33.3 registra antes de finalizar el ejercicio presupuestario; y el 40 % indicó que no registra. Habría que minimizar el 40 % de los empleados que no registran para tener saneados los registros.

**CUADRO N° 15**  
**PROCESO DE CERTIFICACION DE CREDITO PRESUPUESTARIO**

49. En las contrataciones de personal, bienes, servicios y obras ¿realiza usted los procesos con las certificaciones del crédito presupuestario emitido por la gerencia de presupuesto?	Muestra	%
a. Sin certificaciones presupuestarias	0	0
b. Con certificaciones presupuestarias	144	73.3
c. Sólo con opinión presupuestal	13	6.7
d. No requiero de certificación presupuestal	13	6.7
e. No sabe/No opina	26	13.3

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Otra de las inquietudes indagatorias fue conocer si los trabajadores realizan los procesos con las certificaciones del crédito presupuestario emitido por la gerencia de presupuesto en las contrataciones de personal, bienes, servicios y otros. Los encuestados nos dijeron en un 73.3 % que si lo realizan con certificaciones presupuestarias; el 6.7 % dijo que certifica solo con opinión presupuestal; mientras que el 13.3 % no sabe y no opina. Tendría que mejorarse estos resultados a través de capacitaciones, pues el Sistema no puede quedar a medias tintas.

**CUADRO N° 16**  
**REGISTRO SIAF CON DOCUMENTO FUENTE SOBRE COMPROMISOS,**  
**DEVENGADOS Y GIRADO**

50.- Para realizar las fases de compromiso, devengado y girado, ¿registra usted en el SIAF teniendo en cuenta la documentación fuente?	Muestra	%
a. Registro con toda la documentación fuente	144	73.3
b. Registro con parte de la documentación fuente	0	0
c. Registro sin documentación fuente	0	0
d. Registro luego regularizo la documentación fuente	13	6.7
e. No sabe/ No opina	39	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Preguntamos también si los encuestados registraban en el SIAF los compromisos, devengados y girados teniendo en cuenta la documentación fuente. Esto fue lo que nos respondieron. El 73.3 % dijo que registra con toda la documentación fuente; el 6.7 % registra luego regulariza la documentación fuente; y el 20 % no sabe y no opina. Lo ideal sería que todo registro sea con toda la documentación fuente.

**CUADRO N° 17**  
**CUENTA CON COMITÉ DE CAJA PARA PROGRAMAR PAGOS**

51. ¿Cuenta con un comité de caja para programar los pagos de las obligaciones contraídas?	Muestra	%
a. No cuento con comité de caja	78	40
b. Cuento con comité de caja	39	20
c. Solo con orden del Alcalde	13	6.7
d. Con órdenes del administrador u otro funcionario	13	6.7
e. No sabe/No opina	52	26.7

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Ante la pregunta si contaban con un comité de caja para programar los pagos de las obligaciones contraídas, los encuestados nos respondieron del siguiente modo: el 40 % dijo no contar con comité de caja; el 20 % dijo que cuenta con comité de caja; el 6.7 % dijo que solo cuenta con la orden del Alcalde; el 6.7 % cuenta con órdenes del administrador u otro funcionario; y el 26.7 % no sabe y no opina. Consideramos que el 20 % que dice tener comité de caja es muy bajo y además nos muestra un desconocimiento fortísimo sobre la importancia de tener el comité de caja para las operaciones con el SIAF.

**CUADRO N ° 18**  
**FRECUENCIA DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS**

52. Las conciliaciones bancarias ¿con qué frecuencia lo hace?	Muestra	%
a. Una vez al mes	104	53.3
b. Cada dos meses	0	0
c. Solo cuando se presenta el Estado Financiero	13	6.7
d. No se realiza conciliaciones	39	20
e. No sabe/No opina	34	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Se preguntó también sobre la frecuencia con que hacen las conciliaciones. Esto es lo que nos respondieron. El 53.3 % dijo hacerlo una vez al mes; el 6.7 % dijo hacerlo solo cuando se presenta el Estado financiero; el 20 % dijo no realizar conciliaciones; y el 20 % no sabe y no opina. Lo ideal sería que todos lo hagan uniformemente una vez al mes.



**CUADRO Nº 18**  
**RESPETO DE LOS ACUERDOS DE LOS PRESUPUESTOS**  
**PARTICIPATIVOS**

53. ¿En qué medida los acuerdos de los presupuestos participativos son respetados en la formulación y ejecución del presupuesto?	Muestra	%
a. Respetamos	118	60
b. Respetamos en parte	13	6.7
c. No respetamos	13	6.7
d. Lo incluimos en el presupuesto, pero, no ejecutamos	13	6.7
e. No sabe/No opina	39	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

A la pregunta en qué medida los acuerdos de los presupuestos participativos son respetados en la formulación y ejecución del presupuesto, nuestros encuestados respondieron diciendo en un 60 % que se respeta; el 6.7 % dijo que se respeta en parte; otro 6.7 % dijo que no se respeta; otro 6.7 % dijo que incluían en el presupuesto pero no ejecutaban; y el 20 % no sabía ni opinaba. Por lo que nosotros decimos que el 41 % que dijo no respetar por cualquier causal debe ser capacitado para lograr se respete los acuerdos en toda su existencia.

**CUADRO N° 19**  
**APLICACIÓN DE ANALISIS Y CONCILIACIONES ANTE**  
**INCONSISTENCIAS DE ESTADOS FINANCIEROS Y**  
**PRESUPUESTARIOS**

54. ¿En qué medida se aplican el análisis y conciliaciones para resolver inconsistencias de estados financieros y presupuestarios?	Muestra	%
a. No aplicamos	26	13.3
b. Cada vez que sale error	13	6.7
c. Mensualmente	52	26.7
d. Trimestralmente	65	33.3
e. No sabe/No opina	39	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

A la pregunta en qué medida se aplican el análisis y conciliaciones para resolver inconsistencias de estados financieros y presupuestarios, nuestro encuestados nos dijeron en un 13.3 % que no aplicaban; el 6.7 % dijo aplicar cada vez que sale error; el 26.7 % dijo aplicar mensualmente; el 33.3 % dijo aplicar cada tres meses; y el 20 % no sabe y no opina. De esto colegimos que debería aplicarse cada mes y estar a tono con el sistema.

**CUADRO N° 20**  
**REALIZACION DE CONCILIACION PREVIO A LA PRESENTACION DE**  
**LOS ESTADOS FINANCIEROS**

55. ¿Realiza conciliaciones con los inventarios físicos de bienes y otros activos, previo a la presentación de los estados financieros?	Muestra	%
a. No realizamos	39	20
b. Mensual	26	13.3
c. Trimestral	78	40
d. Anual	13	6.7
e. No sabe/No opina	39	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

La última pregunta que formulamos fue si realizaban conciliaciones con los inventarios físicos de bienes y otros activos, previo a la presentación de los estados financieros. Y esto fue lo que nos manifestaron. El 20 % dijo que no realizaban estas conciliaciones; el 13.3 % dijo que lo hacían en forma mensual; el 40 % indicó que lo hacía en forma trimestral; el 6.7 % dijo hacerlo en forma anual; y el 20 % indicó que no sabía y no opinaba. Por ello hacemos nuestra inferencia de que las conciliaciones debieran hacerse en forma mensual o de acuerdo a las modificaciones que dicta el Ministerio de Economía y Finanzas.

#### **4.2. PRESENTAR LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS SECUNDARIAS.**

Si tomamos en cuenta nuestras hipótesis secundarias como las que señalamos a continuación veremos su contrastación con el trabajo de campo.

1. Los conocimientos de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.

**CUADRO Nº 05**  
**MEDICION SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS**  
**TRABAJADORES RESPECTO DEL SIAF**

<b>Señale cuanto considera usted que conoce respecto al SIAF.</b>	<b>Ningún conocimiento</b>	<b>Algún conocimiento</b>	<b>Buen conocimiento</b>	<b>Muy buen conocimiento</b>
9. Conocimiento de la legislación	6.7	60	33.3	0
10. Conocimiento de los módulos	0	60	40	0
11. Conocimiento del proceso de gasto	0	46.7	46.7	6.7
12. Conocimiento del proceso de ingreso	0	40	53.3	6.7
13. Conocimiento de la legislación presupuestal	0	46.7	53.3	0

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo  
 ELABORACION: Tesista

Tomando en cuenta el cuadro precedente podemos confirmar nuestra primera hipótesis secundaria. Pues al mirar los resultados de estos conocimientos de los trabajadores respecto de la legislación en la escala de conocimiento se tiene porcentajes significativos, al igual que sobre los módulos, el proceso de gasto, el proceso de ingreso y la legislación presupuestal; sacando la media nos da un 50.68 % de algún conocimiento y en el caso de buen conocimiento se tiene una media de 45.32 %. Lo cual afirma y confirma nuestra hipótesis.

2. Las habilidades de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco, año 2016.

Con el cuadro N° 17 podremos demostrar y contrastar la validez de la segunda hipótesis secundaria.

### CUADRO N° 07

#### AUTOVALORACION DE HABILIDADES RELACIONADAS AL SIAF

Cuánto considera usted tener las siguientes habilidades.	Ningún dominio	Algún dominio	Domino	Muy buen dominio
20. Dominio del manejo de equipo de cómputo	0	6.7	53.3	40
21. Dominio de Software	0	13.3	53.3	33.3
22. Dominio de los clasificadores de ingresos y gastos	0	33.3	40	26.7
23. Identificación de la documentación fuente	0	6.7	73.3	20
24. Orden de la documentación	0	26.7	73.3	0
25. Interactuar con otras personas	0	20	26.7	53.3

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo

ELABORACION: Tesista

Así podemos señalar que los trabajadores tienen una autovaloración sobre los dominios de manejo de equipo de cómputo, dominio de software, de los clasificadores de ingresos y gastos, de la identificación de la documentación fuente, del orden de la documentación y del interactuar con otras personas con los siguientes promedios de valoración. Con algún dominio se tiene la media de 18 %; Con la medición de dominio se tiene la media de 53 %; y con la valoración de muy buen dominio se tiene 29 %. Esto nos demuestra que las habilidades que tienen los trabajadores son altos para las buenas prácticas de los mismos en el manejo del SIAF.

3. Las actitudes de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.

En lo que respecta a la tercera hipótesis secundaria advertimos también altos resultados en sus actitudes hacia las buenas prácticas del SIAF. Con el siguiente cuadro contrastamos esta aseveración.

**CUADRO N° 11**  
**VALORACION A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

<b>Señale usted cuánto valora a sus compañeros de trabajo en:</b>	<b>Nada valoro</b>	<b>Algo valoro</b>	<b>Valoro</b>	<b>Mucho valor</b>
37. Puntualidad	0	6.7	60	33.3
38. Responsabilidad	0	6.7	40	53.3
39. Secreto profesional	0	13.3	40	46.7
40. Respeto al orden de llegada de documentos	0	6.7	73.3	20
41. Lealtad a la institución	0	13.3	46.7	40
42. Atención esperada a su compañero de trabajo	0	20	53.3	26.7
43. Respeto al proveedor en la atención de trámites	0	20	60	20

FUENTE: Encuesta aplicada por el grupo de trabajo  
ELABORACION: Tesista

4. Las actitudes se miden con grados y/o niveles de valoración respecto de las acciones humanas en el trabajo y como también en el cumplimiento de roles y funciones. Así hemos obtenido esta data sobre la puntualidad, responsabilidad, el respeto al orden de llegada de los documentos, la lealtad a la institución (valor actitud tan venida a menos hoy en día no solo en la Municipalidad provincial de Leoncio prado, sino en todas, sean públicas o privadas), la atención esperada a su compañero de trabajo, y

el respeto a los proveedores en la atención de sus trámites. Ello nos proporcionó la siguiente data. Se tiene una media de 12 % en cuanto al grado de “algo valoro” que felizmente es bajo. Respecto de la media a “valor” se tiene 53 % el cual significa el pico más alto de estas habilidades valoradas entre sí. Y finalmente la media a “mucho valor” es 34 %. Por tanto las actitudes de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS.**

De todas las bases teóricas vamos a tomar uno de ellos para poder contrastar los resultados del trabajo de campo. Así tenemos que:

##### **El Sistema Integrado de Administración Financiera.**

De otro lado podemos observar que el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), es una de las más importantes herramientas para una buena administración financiera, ya que integra varios subsistemas que permiten planear, procesar e informar sobre la utilización de los recursos públicos, cuenta con una base de datos común, única y confiable, así mismo, es muy importante como herramienta de los funcionarios públicos para la toma de decisiones oportunas y permite un control interno más eficiente y eficaz.



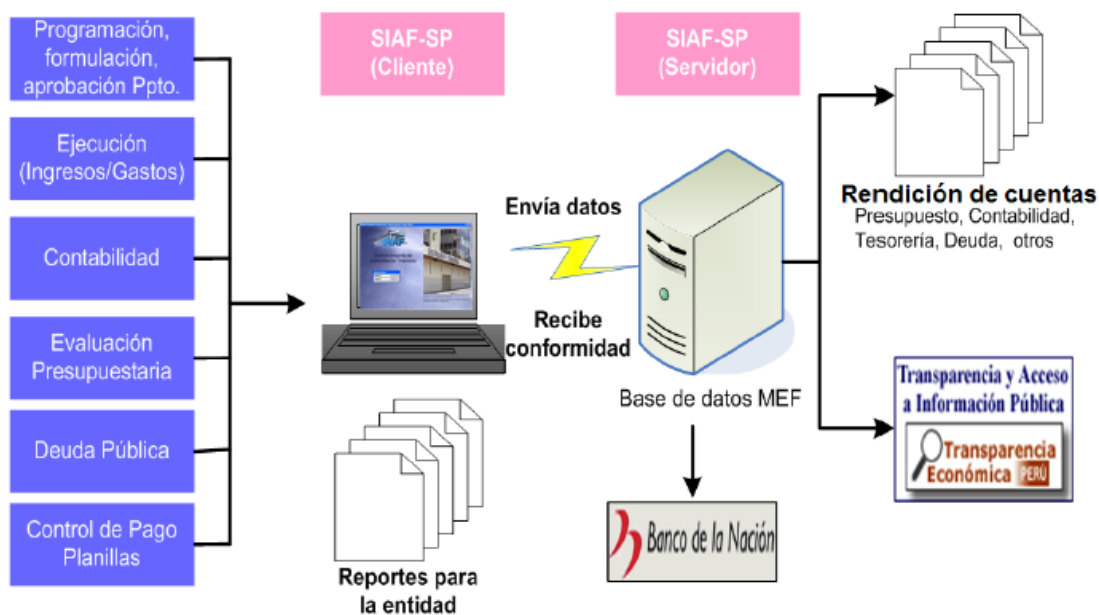


Figura 3: Esquema de operaciones del SIAF, Perú.

FUENTE: ELABORADO EN BASE A PEREA 2014

El sistema SIAF fue construido bajo un modelo de arquitectura cliente/servidor con transferencia de archivos entre el servidor y los clientes. La transferencia de archivos entre los clientes y el servidor central es realizada por el Sistema Avanzado de Telecomunicaciones (SAT), que permite realizar la transferencia de información mediante el Internet.

En la base de datos de los clientes, los usuarios de las entidades registran transacciones relacionadas con la formulación del presupuesto de ingresos y gastos, sus modificaciones y la ejecución, de las operaciones de tesorería, la contabilidad, las operaciones de endeudamiento público y otras. Estas operaciones son transmitidas a la base de datos central.

En la base de datos central, se procesa los datos recibidos, se valida y se retornan las respuestas correspondientes (autorización o rechazo) a las entidades, para continuar con el registro de las etapas siguientes.

El SIAF está integrado por módulos de trabajo, los cuales son desarrollados de acuerdo los requerimientos de los entes rectores de la administración financiera y sirven para fines específicos. Estos módulos están relacionados con los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y endeudamiento público.

La finalidad de este sistema es centralizar la información y registro único de operaciones que se genera en los subsistemas con la finalidad de acelerar los procesos de registro, control de datos y obtener información en línea oportuna, precisa y clara.

Los objetivos que tiene es: ejecutar los recursos públicos en un marco de absoluta transparencia, generar información en línea, oportuna y confiable para la toma de decisiones, así mismo, interrelacionar los sistemas de administración financiera del Estado con los controles internos y externos.

Por lo tanto, el SIAF como sistema de ejecución financiera, toma como referencia el marco presupuestal y sus tablas, y relaciona la gestión financiera del tesoro público con las unidades ejecutoras a fin de mejorar la gestión de las finanzas públicas a través del registro único de operaciones. Con el apoyo de la tecnología simplifica operaciones y registros e implementa los procedimientos administrativos de ejecución y resultados con la finalidad de hacerlo más eficiente y eficaz dejando de lado los registros hechos manualmente.

La información registrada en cada módulo es compartida por uno o más de los otros módulos.

Así, el denominado Registro Administrativo (datos de una operación de compra de un bien o un ingreso por impuesto predial) está a disposición inmediata del área Contable, para proceder a su contabilización, relacionando los Clasificadores Presupuestarios de Gasto con el Plan Contable.

Toda esta información, permite conocer al 100% las operaciones de gastos e ingresos de las entidades, para interactuar con el MEF, también para manejar contingencias ante hechos fortuitos que pudieran ocurrir en las entidades. Se expresa en la “Consultas Amigables SIAF”, disponibles en el portal de Transparencia Económica, al servicio de la sociedad.

El SIAF ha generado una nueva forma de relacionar las instituciones públicas con los ciudadanos y otros grupos de interés, no se trata simplemente del desarrollo de una nueva herramienta informática, sino, de un cambio en las reglas del juego entre administradores y administrados.

Estas nuevas relaciones, se dan a partir de la publicidad de la información de gastos en el Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas (<http://transparencia-economica.mef.gob.pe/>).

Dicho de este modo toda la arquitectura de nuestro trabajo de campo nos ha demostrado que esta base teórica tiene la razón; pero los resultados obtenidos en la importancia que le dan los trabajadores a los

conocimientos respecto del SIAF aparejado a los conocimientos del mismo no son al 100 % y eso amerita que las autoridades de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado deberán asumir el fortalecimiento de capacidades en todos los temas referidos al conocimiento para optimizar no solo el mismo SIAF sino todas las funciones municipales en forma integral. Lo mismo ocurre con las prácticas de habilidades, los dominios, el agrado que sienten, las reacciones que tienen ante diferentes eventualidades, el valor que le dan a sus propios compañeros de trabajo, el tiempo que le dan a su trabajo y la aplicación de todas las operaciones que contiene el SIAF. Todos los cuadros obtenidos en el trabajo nos muestran el grado de competencias y buenas prácticas de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado tal como dijimos en nuestras hipótesis de investigación.

## **5.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

Si nuestra hipótesis general fue “Las capacidades de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad provincial de Leoncio Prado, Región Huánuco, 2016”

A partir de los promedios obtenidos podemos decir que existen medios y altos resultados en conocimientos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad provincial de Leoncio Prado año 2016.

Del mismo modo podemos decir que existen altos resultados en habilidades en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, año 2016.

También podemos afirmar que existen altos resultados en actitudes en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad provincial de Leoncio Prado, año 2016.

### **5.3. PRESENTAR EL APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

A través de nuestra investigación podemos aportar la ratificación que el SIAF es un Sistema de Ejecución, no de Formulación Presupuestal ni de Asignaciones (Trimestral y Mensual), que es otro Sistema. Sí toma como referencia estricta el 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, al nivel de las UEs, está organizado en 2 partes:

1. Registro Administrativo (Fases Compromiso, Devengado, Girado) y
2. 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, 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.

## CONCLUSIONES

1. Referente a los conocimientos en SIAF, los trabajadores señalan lo siguiente: Un alto grado de importancia a este tema; pero, la tenencia que ellos poseen es significativamente menor. Este nivel de tenencia tiende a reducirse, pues las normas están permanentemente modificándose, y si ellos no están percibiendo capacitación y actualización en los últimos cambios; como por ejemplo: formulación multianual del presupuesto en web, la reducción del presupuesto inicial con nuevas proyecciones de acuerdo al crecimiento económico del país; la obligatoriedad de efectuar giros electrónicos; el cambio de titulares y suplentes de las cuentas corrientes de la entidad; traspasos de recursos por convenios con el MEF, financiamiento temporal, cierre financiero y presupuestal en web, conciliación del marco legal en web, entre otros.
2. Respecto a las habilidades que deben tener las personas, tenemos lo siguiente: Reciben un alto nivel de importancia, esto significa la utilidad que tiene el SIAF en la vida de una institución pública. Hay un mayor dominio de las habilidades. Sobre el tema de las actitudes de los trabajadores que participan en el SIAF, encontramos que: le otorgan un alto nivel de importancia. Observando el nivel de tenencia, estos obtienen un mayor nivel, explicado por el compromiso con la gestión que tienen los funcionarios encargados de esta importante tarea en las instituciones. Las personas que trabajan en estos municipios expresan un alto nivel de agrado o mucho agrado a la tarea que realizan tanto en ellos mismos como en lo que observan en sus compañeros. Esto se

explica porque laboran en un área que es percibida como la más importante de la institución.

3. Cuando se presentan problemas en los trabajos del SIAF en la municipalidad de Leoncio Prado se encuentra una buena actitud en los trabajadores, toman la iniciativa de buscar a las personas vinculadas al tema. No se queda con los brazos cruzados, toma alguna iniciativa. Se observa un normal esfuerzo en algunas cosas, un buen esfuerzo en la atención de los usuarios, tanto en la rapidez de la atención, como en no cometer errores y buscar algún documento que falta para el trámite. Hay un importante sector de trabajadores que consideran que deben trabajar en el horario establecido; pero también otro grupo similar considera que puede trabajar en horarios adicionales, y otro grupo en todo tiempo que considere necesario. Se observa un gran problema en el tema de registro de pagos por endeudamiento interno que puede tener la municipalidad, casi la mitad de ellos así lo sostiene, y esto impacta en la información contable la que no estaría reflejando la realidad de los hechos. Se observa un buen performance en los trabajadores pues las contrataciones referidas a contrataciones tanto de personal, bienes, servicios y obras están registrándose con la certificación presupuestaria generada en el SIAF. De igual manera, el registro en el SIAF se está haciendo con todos los documentos fuentes lo cual muestra eficiencia en el trabajo, y esto es bueno ya que representa buenas prácticas de gestión. Se observa un gran problema en que la ejecución del gasto sin que muchas instituciones lo hagan sin contar con un comité de caja, y esto impacta en no estar priorizándose los gastos. Otro problema



también se observa en las conciliaciones bancarias que tienen que realizarse, pues la mayor parte solo se hace cuando se presenta estados financieros en forma anual. Un regular porcentaje señala que no está respetando los acuerdos participativos que asume la municipalidad con su población, lo cual impacta en la pérdida de credibilidad y confianza en sus autoridades municipales. Otro problema se encuentra que no se están realizándose análisis de cuentas contables y estas conciliadas con los resultados finales de Estados Financieros y Presupuestarios, o se hace cada vez que se detecta un error. Problema similar ocurre en los temas de inventarios físicos, pues no están realizándose periódicamente, lo cual no permite detectar los faltantes y sobrantes de bienes de activos fijos y de almacén; todo esto repercute en los estados financieros.

## SUGERENCIAS

1. Considerando que los trabajadores poseen una baja tenencia del conocimiento en SIAF, se recomienda que la municipalidad de Leoncio Prado gestionen actividades de capacitación de manera permanente sobre los diversos temas de gestión, tanto de manera directa con las oficinas descentralizadas del MEF denominada Centro de Servicio de Atención al Usuario (CONNECTAMEF), como a través de la firma de convenios con entidades especializadas.
2. Si muy bien hay un mayor dominio de las habilidades del manejo del SIAF, esto puede expresarse en un mayor performance si la institución municipal desarrolla un programa de pasantías en otros municipios que vienen trabajando exitosamente en este tema.
3. A fin de promover actitudes que se expresen en buenas prácticas, se recomienda: resaltar este buen compromiso que tienen los trabajadores con su institución municipal a través de reconocimientos públicos del trabajo eficiente que se realiza. Cabe señalar que el reconocimiento es un tipo de necesidad que sienten todas las personas, más aún cuando este se da en el desempeño laboral. Considerando que existe una buena actitud de los trabajadores, expresado en la iniciativa de buscar soluciones a los problemas, debe trabajarse un programa de empoderamiento del funcionario para resolver problemas de determinados tipos. El reconocimiento del trabajador también debe darse por la buena atención que brindan a los clientes externos e internos y por

la dedicación fuera de las horas establecidas de trabajo. Es importante resaltar entre todos los trabajadores la importancia de cada uno de los tipos de documentos fuentes que utilizan en los registros del SIAF, y de igual manera resaltar los perjuicios que pueden crearse si es que no se trabaja de esta manera. Es importante que la gestión municipal debe contar con su Comité de Caja a fin de programar los gastos y priorizar los pagos de acuerdo a las urgencias que deben resolverse. Realizar conciliaciones y análisis de cuentas contables en forma mensual y conciliación de cuentas contables con los resultados finales de Estados Financieros y Presupuestales en forma trimestral.

## BIBLIOGRAFÍA

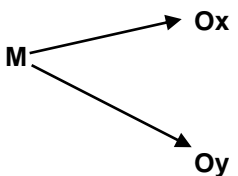
1. Banco Mundial, 2011. Perú en el umbral de una nueva era. Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más incluyente Disponible en: [www.bancomundial.org.pe](http://www.bancomundial.org.pe). Perú.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [trad.] Germán Alberto Villamizar. Quinta Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. 85-224-2004-1. 699pp.
3. Davenport, Thomas. Capital Humano - Creando ventajas competitivas a través de las personas. [ed.] Deusto. [trad.] Jossy-Bass. Primera edición. Bogotá: Planeta Colombiana S.A., 2006. 84-234-2390-5.265pp.
4. Danhke, G. L. 1989. Investigación y Comunicación. [aut. libro] G. L. Danhke y Carlos Fernández Collado. La Comunicación Humana. México: Mc Graw Hill, 1989, págs. 385-454.
5. Del Río, Oscar. Compendio de Terminologías relativa a la Gestión Pública. [ed.] Ediciones Caballero Bustamante S.A.C. Primera Edición. Lima: Tinoco S.A., 2009. 978-612-4048-07-4.672 pp
6. García, Andres. Tesis "Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia". Matanzas, Cuba: s.n., 2007. 169pp.
7. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. [En línea] [Citado el: 17 de setiembre de 2010.] [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/\\_partef.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/_partef.pdf).
8. Grinell, R. M. 1997. Social Work Research & Evaluation: Quantitative and qualitative approaches. 5a. Itasca: E. E. Peacock Publishers, 1997.
9. Hernández, Domingo. Tesis "Desconcentración de la Cuenta General para facilitar el Desarrollo Integral y Sostenible de la Regiones". Lima: s.n., 2007. 45pp.
10. Hernández, Roberto. 2003. Definición del Alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional a explicativa. [aut. libro] Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación Científica. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 2010, Cap. 5, págs.112-137.
11. Orozco, José. Tesis "Importancia del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en el proceso administrativo de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos". Junio de 2009. pág. 114. Tesis para obtener el grado de Contador Público.

12. Panta, José. Los Sistemas Integrados de Administración Financiera en el Perú: Modelo Conceptual y Desarrollo del SIAF-SP. Lima: s.n., 2009. 20pp.
13. Ramírez, Jorge. [En línea] [Citado el: 17 de Setiembre de 2010.] [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf).
14. Silva, María. Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF. [ed.] Instituto Pacífico S.A.C. Primera Edición. Lima: Pacífico Editores, 2007. 978-9972-234-09-5. 408pp
15. Trejo, Alejandro. Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público. [ed.] Ediciones Caballero Bustamante S.A.C. Primera. Lima: Tinco S.A., 2009. 978-612-45387-2-8. 226pp
16. USMP. Gestión Pública Descentralizada. Lima: Universidad San Martín de Porres, 2010. Curso 4. Finanzas Municipales y Regionales y Programas Presupuestales Estratégicos.
17. CPCC Abog. Julián Contreras Llallico, Curso 6 "Liderazgo y Gestión del Capital Humano y del Cambio Organizacional" Dr. Christian Ego Aguirre. 531pp
18. Valenzuela, Carlos. Análisis del Sistema de Administración Financiera - SIAF en Guatemala su participación, interrelación entre poderes del Estado, su importancia en las entidades públicas y su aplicación. 2003., Pasantía. 46pp
19. Villafuerte, Dante. Estudio de uso y aplicaciones de las tecnologías de información y comunicación de autoridades y funcionarios en dos municipios rurales del Perú. Recomendaciones para la implementación de gobierno electrónico en municipios rurales. Puno, Juli y Crucero, Perú: s.n., abril de 2008. 10pp.
20. Zas, Johnny. Gestión Pública Regional y Municipal. [ed.] Ediciones Caballero Bustamante S.A.C. Primera edición. Lima: Tinco S.A., 2009. 978-612-4048-04-3. 395pp.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación “CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO. REGION HUÁNUCO 2016” Autor: Abogado Danmer Elber Alegría Herrera						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA		
				MÉTODO	TÉCNICA	MUESTRA
<p><u>Problema general</u></p> <p>¿Cuáles son las capacidades de los Recursos Humanos en Buenas Prácticas del Sistema de Administración Financiera en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, Región Huánuco, 2016?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <p>¿Qué resultados en capacidades presentan los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Describir las competencias de los recursos humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco, 2016.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Determinar los conocimientos de los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>. Las capacidades de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad provincial de Leoncio Prado, Región Huánuco, 2016</p> <p><u>Hipótesis específicas</u></p> <p>Los conocimientos de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>Sistema de Administración Financiera (SIAF)</p> <p><u>Dependiente</u></p> <p>Buenas prácticas de los recursos humanos</p>	<p><u>Tipo de investigación.</u></p> <p>Por su naturaleza será una investigación cuantitativa - cualitativa. Primero se describen los hechos en números y luego se explican sus aspectos cualitativos. Por su nivel de explicación será una investigación de tipo descriptiva.</p> <p><u>Diseño y esquema de investigación.</u></p> <p>El diseño a emplearse será No Experimental, porque no se pretende modificar la variable de estudio. El esquema del diseño es el siguiente:</p>	<p><u>Definición operativa de los instrumentos de recolección de datos.</u></p> <p><b>Questionario.</b> (Hernández Sampieri, 2010) define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, la cual es una definición aceptada para los fines de esta investigación.</p> <p>Con respecto al cuestionario, este servirá para recolectar datos generales de los individuos participantes de la investigación, así como para establecer una línea base al inicio de la investigación con relación a las variables en estudio. Las preguntas serán de estructura cerrada, con la finalidad de agilizar la</p>	<p><u>Población</u></p> <p>La Población de trabajadores de la Municipalidad de Leoncio Prado es de 400 entre nombrado y contratados a setiembre de 2016.</p> <p><u>Muestra</u></p> <p>La muestra será de tipo aleatorio al azar (MAS) y se determina el tamaño con la siguiente fórmula:</p> $n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$ <p>n = ¿? N = 400 p = 0,5 q = 0,5 e = 0,05</p>

<p>financiera de la municipalidad provincial Leoncio Prado, Región Huánuco 2016?</p> <p>¿Qué resultados en habilidades presentan los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la Municipalidad de Leoncio Prado, Región Huánuco 2016?</p> <p>¿Qué resultados en actitudes presentan los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado, región Huánuco 2016?</p>	<p>financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2015.</p> <p>Determinar las habilidades de los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, Región Huánuco 2015.</p> <p>Determinar las actitudes de los Recursos Humanos en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.</p>	<p>financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016.</p> <p>Las habilidades de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco, año 2016.</p> <p>Las actitudes de los recursos humanos presentan altos resultados en la aplicación de buenas prácticas del sistema de administración financiera de la municipalidad de Leoncio Prado, región Huánuco 2016</p>		<p>Especificaciones:</p>  <p><b>m</b> = Representa la muestra con quien o en quien se realizará el estudio.</p> <p><b>Ox, Oy,</b> = Representa la información de interés relevante que se recogerá de la muestra de estudio.</p>	<p>recolección de la información general y preliminar para la investigación. Se llevará a cabo de manera directa y respetando el anonimato del encuestado en la sección de preguntas relacionadas directamente con la variable, con la finalidad de favorecer un clima más abierto para el encuestado.</p> <p><u>Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.</u></p> <p>Como señalamos en el párrafo anterior, la técnica de la encuesta se materializará con su instrumento el cuestionario.</p> <p>Para el procesamiento y presentación de los datos utilizaremos el MS Excel, el cual nos brindará cuadros y gráficos cuantitativos y luego nosotros lo explicaremos cualitativamente en función de las variables de estudio.</p>	<p>z = 1.96</p> $n = \frac{(400)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(400-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$ <p><b>n = 196</b></p> <p>La muestra para este estudio de investigación será de 196 trabajadores de la Municipalidad provincial de Leoncio Prado.</p>
---	--	--	--	---	---	---