

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**EL PRESUPUESTO PÚBLICO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE
INVERSIONES EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
DE HUÁNUCO**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

TESISTAS: Alexander Franklin MEDINA SALCEDO

Irene Beatriz TALANCHA HERRERA

Beker Gustavo SEBASTIAN COZ

ASESOR: CPC. Teodomiro ARIAS FLORES

HUÁNUCO - PERU

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**EL PRESUPUESTO PÚBLICO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE
INVERSIONES EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
DE HUÁNUCO**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

TESISTAS: Alexander Franklin MEDINA SALCEDO

Irene Beatriz TALANCHA HERRERA

Beker Gustavo SEBASTIAN COZ

ASESOR: CPC. Teodomiro ARIAS FLORES

HUÁNUCO - PERU

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Alexander.

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios por estar presente en mi vida y a mis padres Felix Talancha y Exalta Herrera por su apoyo, por forjar en mí los buenos valores, por su comprensión y apoyo incondicional.

Irene.

Dedico este trabajo a Dios que me ha dado la vida y la fortaleza para terminar esta tesis, a mi querida madre por su sacrificio y apoyo para mi formación profesional.

Beker.

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, por constituirse en una gran oportunidad de superación y en el logro de nuestra profesionalización.

A los docentes de la Facultad, que nos brindaron sus conocimientos y experiencias durante el desarrollo de la Tesis, de manera especial al CPC. Teodomiro Arias Flores por brindarnos su asesoramiento en el campo de la investigación, por sus críticas y orientación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los funcionarios y directivos de las municipalidades por brindarnos las facilidades e informaciones necesarias para ser plasmadas en el presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: "**El presupuesto público como herramienta de gestión en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de Huánuco**", tiene como objetivo determinar de qué manera el Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

Esta investigación es relevante porque permite determinar el efecto del presupuesto y su incidencia en la ejecución presupuestal principalmente, en el rubro de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado el proceso y los procedimientos establecidos por afamados autores; así como la metodología, técnicas e instrumentos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de nuestra Universidad.

Para llegar a solucionar la problemática y el contraste de los objetivos e hipótesis planteadas, el trabajo se ha desarrollado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I: Contiene **EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**, se presenta el planteamiento del problema el mismo que constituye la base del trabajo de investigación, objetivos, justificación e importancia, delimitaciones, hipótesis y variables de la investigación.

El Capítulo II, contiene **EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN:** Antecedentes relacionados con la investigación las bases teóricas.

El capítulo III: Contiene **EL MARCO METODOLÓGICO:** El tipo de investigación, el método, diseño y esquema de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección y tratamiento de datos, los instrumentos de recolección de datos, fuentes y el procesamiento y presentación de datos.

El Capítulo IV: LOS RESULTADOS: Presenta los resultados del trabajo de campo con aplicación estadística, cuadros, gráficos, e interpretación.

El Capítulo V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS: Se presenta la contrastación de los resultados de trabajo de campo con los referentes bibliográficos, la prueba de hipótesis general y las pruebas de hipótesis específicas.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, como colofón de la tesis, la matriz de consistencia y el cuestionario de preguntas de las encuestas aplicadas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INTRODUCCIÓN	vi
ÍNDICE	viii

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del problema	11
1.2	Formulación del problema	13
1.2.1	Problema General	13
1.2.2	Problemas Específicos	14
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivo General	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificación e importancia	15
1.4.1	Justificación	15
1.4.2	Importancia	16
1.5	Delimitaciones	16
1.5.1	Delimitación Geográfica.	16
1.5.2	Delimitación Temporal	16
1.5.3	Delimitación Teoría	16
1.6	Hipótesis	17
1.6.1	Hipótesis General	17
1.6.2	Hipótesis Específicas	17
1.7	Variables	17
1.8	Dimensiones e Indicadores	18

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	19
2.2	Bases Teóricas	23
2.3	Definición de términos básicos	59

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo de investigación	63
3.2	Método, diseño y esquema de la investigación	63
3.2.1	Método de investigación	63
3.2.2	Diseño y esquema de investigación	64
3.3	Población y muestra	64
3.3.1	Población	64
3.3.2	Muestra	64
3.4	Técnicas de recolección de datos	65
3.5	Instrumentos de recolección de datos y fuentes	65
3.5.1	Instrumentos de recolección de datos	65
3.5.2	Fuentes	65
3.6	Procesamiento y presentación de datos	66
3.6.1	Procesamiento de datos	66
3.6.2	Presentación de datos	66

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1	Resultados del trabajo de campo	67
-----	---------------------------------	----

CAPITULO V
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1	Contrastación de resultados	88
5.2	Contrastación de Hipótesis General	91
5.3	Contrastación de Hipótesis Específicas	92

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En este mundo tan cambiante y globalizado cada vez se hace más necesario el uso de herramientas que ayuden a la compleja gestión de las instituciones y/o empresas, pues tienen que aprovechar las potencialidades que ofrecen ciertas técnicas de gestión para el logro de sus metas y objetivos.

Pues cómo hacer que nuestra institución y/o empresa logre sus metas, sus objetivos estratégicos trazados, su misión y visión y poder cumplir sus objetivos y metas y sobre todo competir con las demás instituciones y/o empresas, es una respuesta que muchos quisieran saber, y muy pocos logran alcanzar.

Si bien es cierto, alcanzar las metas y los objetivos estratégicos es muy difícil de lograr, sobre todo cuando no se manejan bien la planeación y los presupuestos, porque es ahí donde se fijan objetivos, formulan estrategias, definen políticas y controlan sus recursos.

Las instituciones públicas y/o empresas que emplean los presupuestos obtienen una guía en la dirección y consecución de mejores resultados que aquellos gerentes que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto los acontecimientos futuros.

Las municipalidades provinciales son instituciones públicas que muchas veces no logran ejecutar sus presupuestos de inversiones y ello

genera problemas debido a una mala planeación y dirección de parte de sus funcionarios encargados de las áreas de ejecución presupuestal, para poder asegurar la calidad de la inversión sólo deben priorizarse proyectos que puedan ser viables y sostenibles; es decir, que satisfagan las necesidades básicas de la población en el ámbito de la competencia de cada provincia; para este fin, es importante plantear e identificar correctamente los problemas, necesidades y potencialidades, que permitan avanzar efectiva y progresivamente hacia la mejora del bienestar y la equidad social.

Las instituciones cuentan con una misión, visión y objetivos parcialmente alcanzados, control de inventarios imprecisos, su sistema de costos es deficiente, su presupuesto anual es poco fundamental, es decir es muy simple y por lo tanto no alcanzan sus objetivos estratégicos.

Los presupuestos de las instituciones públicas en este caso las municipalidades, se elaboran independiente de la estructura de costos, es decir se presupuesta sin ver los cambios y necesidades a los que puede estar afecto, o muchas veces en base a las necesidades de los años anteriores que son indicadores no tan reales toda vez de que actualmente se están sufriendo cambios notorios en el funcionamiento de la gestión pública, lo cual crea un problema puesto que, para el logro de objetivos y mayor manejo del presupuesto se debe estar constantemente viendo el entorno y adaptarlo a las nuevas necesidades de las municipalidades.

El personal operativo no está enterado de las metas que tiene que cumplir la institución prácticamente el presupuesto simplemente está redactado, no tiene la participación grupal de las demás áreas, cada área trabaja por su cuenta, es decir cada una de las áreas se organiza, coordina y dirige para sí, lo cual conlleva a un deficiente logro de objetivos.

No tienen un control del presupuesto, no saben en qué medida se cumplieron los objetivos estratégicos, si se cumplieron las metas trazadas y la incidencia del presupuesto, por lo tanto de continuar con esta gestión es muy probable que las municipalidades no alcancen sus objetivos estratégicos, su visión, misión y posicionamiento como debe ser una institución municipal.

Ante este contexto surge la inquietud de los investigadores para desarrollar este trabajo de investigación, con la finalidad de demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la institución municipal.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera la aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?
- b. ¿En qué medida los procedimientos presupuestarios incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?
- c. ¿Cómo es que los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar de qué manera el Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Conocer de qué manera la aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

- b. Determinar en qué medida los procedimientos presupuestarios incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.
- c. Analizar cómo es que los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica porque es necesario para las municipalidades provinciales que le permita ver la situación en la que se encuentran, y en qué medida se logran sus objetivos estratégicos en el periodo de estudio. Además va a permitir cuantificar sus objetivos institucionales, mejorar su presupuesto para involucrar a cada uno de los trabajadores al logro de los objetivos estratégicos, planificar nuevas estrategias, definir y predeterminar políticas, distribuir cada una de las actividades y guiarlas en su operatividad controlándolas con eficiencia y eficacia, y a mejorar el proceso de toma de decisiones que le permitirá mejorar sus costos, gastos e ingresos y con ello disminuir algún riesgo futuro. De esta manera las municipalidades como instituciones públicas

serán más competitivas, convirtiéndose en un modelo a seguir a nivel de municipios.

1.4.2 Importancia

Es de suma importancia la investigación porque será útil para las demás Municipalidades Provinciales ya que un adecuado manejo en el Presupuesto Público influirá en la ejecución presupuestal de inversiones en las Municipalidades Provinciales.

1.5 DELIMITACIONES

Para el desarrollo de la presente investigación se ha encontrado las siguientes delimitaciones:

1.5.1 Delimitación Geográfica

En nuestra investigación el objeto de estudio se encuentra ubicado en el departamento de Huánuco.

1.5.2 Delimitación Temporal

El periodo sujeto de estudio es el año fiscal 2016.

1.5.2 Delimitación Teórico

En el medio local no se cuentan con otras investigaciones relacionadas a nuestro tema que puedan tomarse como antecedentes y que sirvan para la discusión de resultados.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General

El Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- a. La aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.
- b. Los procedimientos presupuestarios incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.
- c. Los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

1.7 VARIABLES

1.7.1 Variable Independiente

X: Presupuesto

1.7.2 Variable dependiente

Y: Ejecución Presupuestal

1.8 DIMENSIONES E INDICADORES

PRINCIPAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<u>V. INDEPENDIENTE</u> X: PRESUPUESTO	<u>Variables</u> - Normatividad	- Leyes - Directivas - Resoluciones
	- Procedimientos	- Planificación - Programación - Control
	- Proceso	- Formulación - Aprobación - Ejecución
<u>V. DEPENDIENTE</u> Y: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	- Eficiencia	- Metas - Recursos - Productividad
	- Eficacia	- Cumplimiento - Oportunidad - Capacidad
	- Transparencia	- Rendición de cuentas - Buenas prácticas - Desempeño

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS

Respecto al trabajo de investigación relacionado con el problema planteado, tenemos como antecedentes:

Romero, K. (1996)¹. Presupuesto: Teoría, Normatividad y Práctica; (tesis para obtener el título de contadora), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo- Perú.

Ha llegado a la conclusión siguiente: Los presupuestos pueden ser ahora elaborados con mayor anticipación y confiabilidad, debido a la computación e informática las cuales se han convertido en una herramienta al servicio de la contabilidad, que no solo resume hechos pasados para elaborar Estados Financieros sino que le permite formular bases de orientación futura y con una adecuada progresión lograr presupuestos que sirvan de guía para conocer las tendencias, desniveles, variaciones que siguen los negocios y canalizar los recursos en las direcciones que promuevan el crecimiento deseado.

¹ *Romero, K. (1996)¹. Presupuesto: Teoría, Normatividad y Práctica; (tesis para obtener el título de contadora), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo- Perú.*

Espinoza, M. y Mendoza, Y. (2013)². El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Empresas Comerciales, (para obtener el título de contadores); Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Las autoras concluyeron: La elaboración, implementación y aplicación del presupuesto financiero contribuye al logro de objetivos y metas propuestas y es relevante la coordinación entre sus subordinados y funcionarios para alcanzar tales objetivos. Además el Presupuesto nos permite determinar el nivel de efectivo necesario para cumplir con nuestros compromisos y fijar las políticas coherentes en la gestión financiera óptima para lograr un fondo operativo que permita lograr el equilibrio financiero. Y por último existe una relación directa entre la aplicación del presupuesto financiero y la mejora de la gestión financiera.

Fernández, L. y Mejía, D. (2002)³, en su Tesis: El Presupuesto Maestro, su Incidencia en la Gestión Empresarial de la Empresa Comercializadora Representaciones Punto Azul E.I.R.L, (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. La investigación concluye: La implementación y aplicación del presupuesto maestro permitirá el logro de los objetivos y metas de la empresa para

² **Espinoza, M. y Mendoza, Y. (2013)².** *El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Empresas Comerciales, (para obtener el título de contadores); Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.*

³ **Fernández, L. y Mejía, D. (2002)³,** *El Presupuesto Maestro, su Incidencia en la Gestión Empresarial de la Empresa Comercializadora Representaciones Punto Azul E.I.R.L, (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.*

ello es necesario el compromiso de alta dirección y coordinación con los subordinados a contribuir a dichos objetivos.

Landauro, V. y Mendoza, L. (2007)⁴, *El Presupuesto Maestro y la Gestión Gerencial de la Empresa Factoría y Representaciones Silva S.R.L. Trujillo – 2007*(tesis para obtener el título de contadores). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Tiene las siguiente conclusión: Se logró diseñar el sistema propuesto de un presupuesto maestro aplicado a la naturaleza de las operaciones de la empresa integrando presupuestos operativos y presupuestos financieros sustentado en anexos analíticos que cuantifican los objetivos de gestión de cada área gerencial y van a permitir la oportuna y eficaz corrección de desviaciones.

Delgado, J. (2009)⁵, *El Presupuesto Maestro y la Incidencia en la Gestión Económica y financiera de la empresa comercial plaza norte Trujillo 2009* (tesis para obtener el título de contador). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Ha llegado a la conclusión: Que con la información actual la empresa comercial plaza norte no contribuye eficientemente a la gestión económica y financiera porque no tienen un

⁴ **Landauro, V. y Mendoza, L. (2007)**, *El Presupuesto Maestro y la Gestión Gerencial de la Empresa Factoría y Representaciones Silva S.R.L. Trujillo – 2007*(tesis para obtener el título de contadores). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

⁵ **Delgado, J. (2009)**, *El Presupuesto Maestro y la Incidencia en la Gestión Económica y financiera de la empresa comercial plaza norte Trujillo 2009* (tesis para obtener el título de contador). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

plan que cuantifica sus objetivos empresariales, si una guía en la programación de sus ventas, cobros y pagos; esta se refleja en una rentabilidad neta del 2.45%, liquidez absoluta del 0.03, periodo promedio de existencias de 78 días. Y con la aplicación del presupuesto maestro aplicado a la empresa comercial Plaza Norte se contribuye a mejorar la gestión de cada área de la empresa.

Cornejo, L. y Robles, C. (2011)⁶, *El Presupuesto Estándar y la Incidencia en el Control Gerencial de la Empresa Facometal S.A.C. Trujillo 2010* (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Han llegado a la conclusión: Se ha determinado que con la aplicación del presupuesto estándar y su herramienta en la productividad estándar, este permite efectuar un control analítico y pormenorizado de cada uno de los materiales comparando cuantas unidades se pensó utilizar y cuantas se han utilizado para una producción determinada, tal es el caso de que se aprecia un exceso en el uso de las existencias de materia prima. Respecto a este trabajo la empresa no cuenta con ningún trabajo realizado sobre la incidencia del presupuesto en el logro de objetivos estratégicos.

⁶ **Cornejo, L. y Robles, C. (2011)**, *El Presupuesto Estándar y la Incidencia en el Control Gerencial de la Empresa Facometal S.A.C. Trujillo 2010* (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

2.2 BASES TEÓRICAS

PRESUPUESTO PÚBLICO

Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Es por ello que la aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos más aun en inversiones en las municipalidades provinciales donde se establecen los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal.

SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO⁷

Es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades del Sector Público en todas sus fases; está integrado por la Dirección General del Presupuesto Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda, y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran fondos públicos.

⁷ **ÁLVAREZ PEDROZA, A. & ÁLVAREZ MEDINA, O. (2015). *Presupuesto público comentado 2015: presupuesto por resultados y presupuesto participativo*. Lima: Instituto Pacífico.**

PROGRAMA PRESUPUESTAL

Unidad de programación de las acciones del Estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Se justifica por la necesidad de lograr un resultado para una población objetivo, en concordancia con los objetivos estratégicos de la política de Estado formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), pudiendo involucrar a entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno.

CRÉDITO PRESUPUESTARIO

Dotación de recursos consignada en los Presupuestos del Sector Público, con el objeto de que las entidades públicas puedan ejecutar gasto público. Es decir los procedimientos presupuestarios inciden en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las entidades públicas. Es de carácter limitativo y constituye la autorización máxima de gasto que toda entidad pública puede ejecutar, conforme a las asignaciones individualizadas de gasto, que figuran en los presupuestos, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados.

GASTOS PÚBLICOS

Son el conjunto de erogaciones que por concepto de gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones

desarrolladas de conformidad con las funciones y objetivos institucionales.

PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PPR)⁸

En el Perú desde el año 2007 se viene implementando la Reforma en el Sistema Nacional de Presupuesto: El Presupuesto por Resultados (PpR) con la finalidad de asegurar que la población reciba los bienes y servicios que requieren las personas, en las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida. Los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

En este contexto, el Presupuesto por Resultados (PpR) se define como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. En este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro.

⁸ **ÁLVAREZ PEDROZA, A. (2016). *Presupuesto público comentado 2016: presupuesto por resultados y presupuesto participativo*. Lima: Instituto Pacífico.**

Esta estrategia se implementa progresivamente a través de:

- i) los Programas Presupuestales,
- ii) las acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores,
- iii) las Evaluaciones Independientes, y
- iv) los Incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) en colaboración con las demás entidades del Estado.

En el caso de Perú, el Presupuesto por Resultados (PpR) se rige por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, específicamente en el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)” en el Título III, “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”.

Presupuesto por Resultados, es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público. Implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc.), programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el Ciudadano y los Resultados que éstos requieren y valoran.

Por lo tanto, la aplicación de la naturaleza de la estrategia PPR, a diferencia del modelo tradicional de presupuesto, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente:

Superar la naturaleza inercial de los presupuestos tradicionales para pasar a cubrir productos que benefician a la población.

Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos.

Responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas.

Producción de la información de desempeño sobre resultados, productos y el costo de producirlos.

Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO⁹

Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

El Presupuesto Participativo cumple lo siguiente:

⁹ CHÁVEZ GUTIÉRREZ, I. (2015). *Presupuesto público 2015: un enfoque multianual y por resultado*. Lima: Gaceta Jurídica.

- Transparencia y control ciudadano
- Modernización y democratización de la gestión pública
- Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática del país
- Construcción de capital social
- Participación ciudadana en la planificación y gestión pública

PLAN ESTRATÉGICO¹⁰

Al tratar de definir la planeación estratégica fue necesario revisar algunos conceptos que a continuación se presentan:

Es el proceso, dentro de la administración estratégica, que permite establecer explícitamente la misión, objetivos a largo plazo y tácticas que la alta dirección de una organización se compromete a lograr involucrando a todo el personal.

Es redefinir el rumbo y posición de la organización en base a un análisis detallado de oportunidades y amenazas actuales y futuras del entorno y de un diagnóstico de las fuerzas y debilidades internas.

Es un instrumento estratégico, que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en realizar y ubicar una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que puede surgir en el futuro y contraponiendo con las fortalezas y debilidades de

¹⁰ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (2017) “*El plan estratégico en la práctica*” 4^a ed. 396 Páginas Editorial ESIC Isbn.

la empresa, con el fin de contar con una base importante para toma de decisiones.

Es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes.

Ahora desmembramos algunos conceptos:

FORMULACIÓN: Es la acción de realizar el plan, es definir el Qué, Quién, Cómo Cuándo y Dónde.

PLANEACIÓN: Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos variables que intervienen: subsistema político, estructural o administrativo, decisorio y operativo c/u de estos se vincula de forma distinta con las siguientes variables:

Función básica del planeamiento

Relación con el contexto

Relación con los recursos

Carácter y frecuencia Vinculación con los sistemas organizacionales.

ESTRATEGIA: Al igual que en el caso de la planeación, existen numerosas definiciones de estrategia. Dado que el origen del concepto es militar, es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas a

este terreno. Ya se mencionó anteriormente que la palabra viene del griego STRATEGOS, que literalmente significa “un general”. A su vez, las raíces de esta palabra se encuentran en “ejercito” o “jefes del ejército” y “acaudillar”.

Al término griego “stratego” también se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” lo que implica la elaboración de planes y la movilización de recursos con el fin de alcanzar los objetivos.

Por su parte James B. Quinn la considera como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad”.

También afirma que una verdadera estrategia va mucho más allá de una sola coordinación de planes y programas, ya que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y los de los que no lo son.

Rodríguez Valencia se refiere a la Estrategia afirmando que “define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable”.

Resulta evidente, que prácticamente cada autor tiene su propia definición de estrategia. La pregunta ahora es ¿qué podemos concluir con respecto de qué es o qué no es? Por una parte su origen militar nos

conduce a determinar una forma de enfrentar una batalla con un nivel previsto de seguridad.

Por otra parte, las definiciones nos hablan del uso óptimo de recursos en función del logro de uno o varios objetivos para enfrentar la batalla por el mercado en forma ventajosa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Una vez analizados los conceptos de planeación y de estrategia, podemos definir al concepto de planeación estratégica como: “La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros, que combinados con las fortalezas y debilidades, proporciona una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”.

Se dice que es “Sistemática” debido que debe realizarse en forma metodológica y bajo un sistema bien definido y entendido, de forma que sea desarrollada bajo un procedimiento estándar.

Es además “Sistémica”, porque supone una visión global de relaciones causa-efecto, debido a que en todo sistema, cualquier cambio en un subsistema, como por ejemplo en el subsistema de finanzas de una empresa, afectara a todo sistema de la organización de forma negativa o positiva.

Esto es lo que sucede con la mayoría de los autores, ya que la diversidad de definiciones proviene de las diversas visiones y experiencias, siendo considerada por unos como un MEDIO, mientras que para otros es un

INSTRUMENTO. Otros la ven en forma más poética, considerándola como “un elemento de luz para penetrar en la oscuridad de la incertidumbre, con la claridad que da la probabilidad y la posibilidad”.

De estas definiciones podemos concluir que la planeación estratégica es una transición ordenada y sistemática entre la posición actual de una organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo. Para esto, se basa en decisiones que se deben tomar en este momento con efecto a futuro, no son decisiones a tomarse en el futuro.

ETAPAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La teoría de la planeación o administración establece que el proceso de administrar se debe realizar en cuatro etapas:

- a) Planear
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar

Si se quiere administrar estratégicamente a una organización, habrá de seguirse éstas etapas del proceso, pero de forma estratégica, esto es:

a. Planear Estratégicamente: Partir de un plan estratégico como eje y guía de la operación de la empresa, mediante el análisis del ambiente externo, el ambiente interno y en función de esto, formular opciones estratégicas.

b. Organizar Estratégicamente: La empresa tiene que tener una organización que facilite e impulse la implantación del plan estratégico. Para esto, se debe tener una organización plana, preferentemente matricial, con objetivos, funciones y políticas definidas en forma clara y concisa, con distribución de responsabilidades, que posibiliten el trabajo en equipo y la facultad a sus miembros.

c. Dirigir Estratégicamente: Definir los lineamientos para que la dirección operativa los ejecute. Esto proporciona sentido de dirección a la organización, señala la visión y la misión fundamentadas en los valores preferentes para la organización.

d. Controlar Estratégicamente: Esto es, monitorear indicadores del desarrollo de las estrategias para prevenir desviaciones, y en su caso, operar de forma inmediata los planes de contingencia.

TIPOS DE PLANES

a) Propósitos y Misiones: Identificar la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.

b) Objetivos o Metas: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

c) Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

- d) Políticas: Son planes en el sentido que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.
- e) Procedimientos: Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades. Por ejemplo, una compañía puede tener la política de embarcar los pedidos rápidamente, necesitan procedimientos cuidadosos para asegurar que los pedidos se manejan en una forma específica.
- f) Reglas: Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se llevan a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general contribuyen el tipo más sencillo de plan. Las reglas guían la acción sin especificar un orden de tiempo.
- g) Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuenta con el apoyo del presupuesto.
- h) Presupuestos: Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas maquina o en cualquier termino numéricamente mensurable.

TIPOS DE PLANEACIÓN

- a) Plan Estratégico: Es diseñado por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan entre otras organizaciones.
- b) Planes operativos: Contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de la organización.

PASOS DE LA PLANEACIÓN

Atención a las oportunidades, aun cuando precede la planeación real y, por tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber que puede esperar para ganar.

1. Establecer objetivos realistas depende de ésta percepción; la planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

2. **Establecer Objetivos** En el segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía, los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas.
3. **Desarrollar Premisas** El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse, es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante principio de las premisas de

planeación en éste: cuando más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación coordinada de la empresa.

4. **Identificación de Alternativas** El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor. El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para esa forma analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.
5. **Evaluación de Alternativas** Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivos y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía. Existen tantos cursos de alternativa en la mayoría de las situaciones, y tantas variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser en

extremo difícil. Debido a estas complejidades, las metodologías más nuevas y las aplicaciones así como el análisis son parte del control.

6. Elección de una Alternativa Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos o más de estos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.
7. Formular Planes de Apoyo Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.
8. Cuantificar Planes mediante Presupuestos Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificable. Por lo común los empresarios empiezan el proceso de planeación al elaborar un plan de negocios para un nuevo proyecto. En su plan de negocios, los empresarios intentan describir con claridad el propósito de su negocio y luego identifican la oportunidad o el problema de mercado que quieren resolver. Describen cómo su producto se relaciona con la oportunidad de mercado y cómo se proponen vender su producto y financiar la operación de nueva empresa. Este proceso de planeación del negocio es esencial para ayudar a dirigir los esfuerzos del

empresario. El plan de negocio también es especial para presentar a los inversionistas potenciales en la nueva empresa para ganarse su confianza y respaldo.

OBJETIVOS

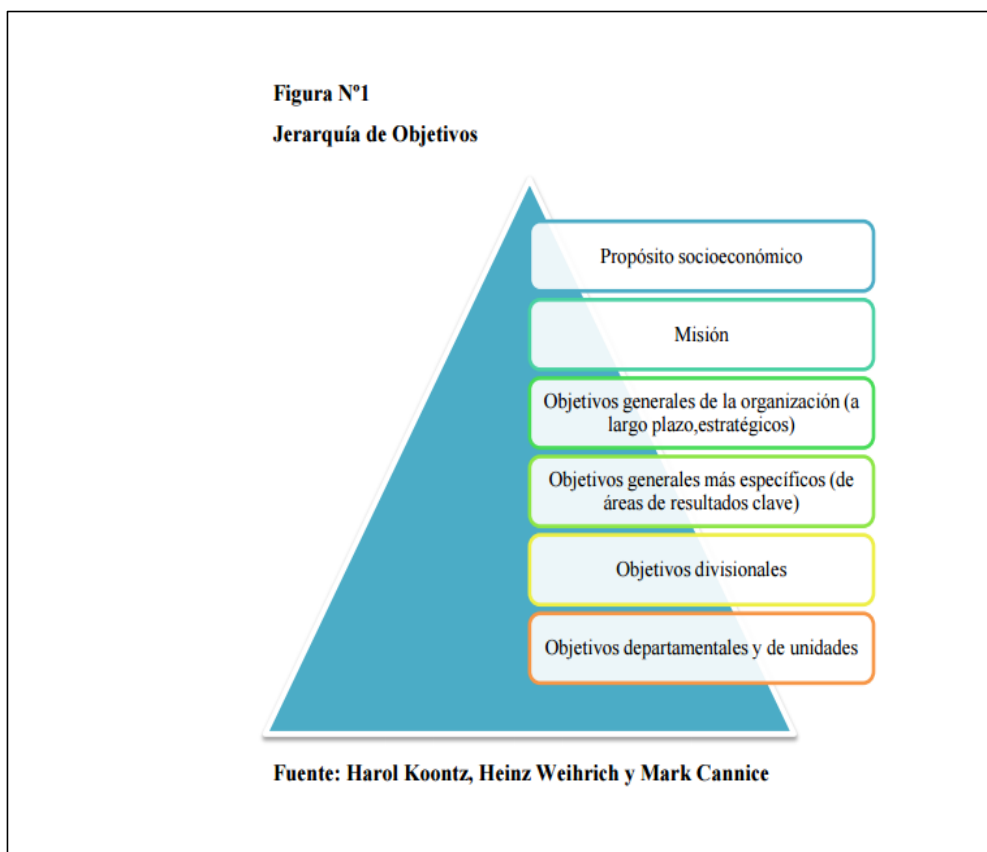
Se definen los objetivos como los fines importantes hacia los que las actividades organizacionales e individuos van dirigidos. Dentro del contexto de la organización, deberá quedar claro si los objetivos son a corto o a largo plazo, amplios o específicos. El principal interés está en objetivos verificables, lo que significa al final del periodo que debe ser posible determinar si los objetivos se lograron o no. La meta de cada administrador es crear un excedente (en las organizaciones de empresas, esto significa utilidades). Objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad y eficiencia de las acciones gerenciales.

LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos establecen los resultados finales los objetivos generales tienen que estar apoyados por subjetivos. Así los objetivos forman una jerarquía; esto es, como una red.

Más aún, las organizaciones y el gerente tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos.

El administrador tendrá que elegir entre un desempeño a corto y largo plazos y los intereses personales quizá tengan que subordinar a los objetivos organizacionales.



PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL

Alfred D. Chanler en 1962 basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, específicamente posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evaluación de campañas como SEARS, General Motors, Estándar Oil (hoy Chevron Co) y Dupont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.

- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde en 1978, Dan E, Schandel y Charles W, Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiendo como compuesto de dos etapas la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Figura N°2
Proceso de la Administración Estratégica



Fuente: Dan Schandel y Charles Hofer

EL PRESUPUESTO¹¹

Existen muchos conceptos sobre el presupuesto, como son:

Podríamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

¹¹ CHÁVEZ GUTIÉRREZ, I. (2015). Presupuesto público 2015: un enfoque multianual y por resultado. Lima: Gaceta Jurídica.

Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con ampliación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa, al hablar de previsiones se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el jefe de la empresa, para alcanzar los resultados propuestos.

Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

1. Objetivos generales de largo plazo para la empresa.
2. La especificación de las metas de la empresa.
3. Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
4. Un plan de utilidades a corto plazo desarrollado con responsabilidades.
5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados.
6. Procedimientos de seguimiento.

El presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograr los objetivos, deberá organizar, ejecutar y controlar para que no se queden en simples propuestas y por ultimo usar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que

forman parte de una empresa en un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos logrados por la alta gerencia.

1. Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratara de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
2. Integrador: toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.
3. Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
4. En términos financieros: indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan anual.
5. Operaciones: uno de los objetivos del presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
6. Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y los gastos del futuro, sino también planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación. Esto se logra básicamente con el presupuesto de efectivo y presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).

7. Dentro de un periodo futuro determinado: un presupuesto siempre estará en función de un cierto periodo, que consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, que permitan visualizar su efecto y servir como herramienta del control administrativo.

OBJETIVOS DE UN PRESUPUESTO

El objetivo fundamental de un presupuesto es el de ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos de un negocio. Esto se logra comparando los resultados obtenidos con las cifras del presupuesto y utilizando estas últimas como una base para la comparación o medida para determinar la eficiencia de las operaciones. Así mismo, el fin primordial del control presupuestario es planear todas las operaciones de modo de obtener la ganancia máxima con una inversión mínima tanto de capital de trabajo como de capital fijo. También se considera que la finalidad del presupuesto es analizar la situación, determinar el curso que nuestro negocio debe seguir y ayudar luego a la dirección en el control de las operaciones, de modo que puedan obtenerse los objetivos deseados, o por lo menos aproximarse a estos. Son tres los objetivos de primordial importancia en relación con los presupuestos:

Planear y predecir: que incluye la determinación de normas o políticas de acción, el planeamiento detallado de la futura actuación y la preparación de las mejores estimaciones posibles, por lo que respecta a las influencias externas sobre el negocio. b) Coordinación: que asegura

que una empresa será operada como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de departamentos separados. c) Control: incluye la asignación de la responsabilidad y la medición de los resultados, con el fin de que pueda alcanzarse la meta de las ganancias previstas.

IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

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

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

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

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

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

Las lagunas, duplicaciones o sobre-posiciones pueden ser detectados y tratados al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

1. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
2. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
3. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
4. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
5. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA¹²

En el capitalismo la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios.

¹² PAREDES MORALES, P.M., GUTIÉRREZ GALVÁN, A. & GARCÍA BELTRÁN, S. (2012). *Manual del presupuesto público 2012*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.

- El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:
- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

No pueden compartirse los conceptos de quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

Contrario a lo anterior, otros afirman que,, hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros y para ello se requiere:

- Fijar planes generales de acción para el futuro.
- Pensar con creatividad.
- Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.

- Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia debe entender que la instalación y vigilancia del sistema tiene su costo y por tanto debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evaluara y analizara con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva.

Al aprobar los planes se acepta que ellos reportaban los mayores beneficios y, por consiguiente, deben asignarse los recursos que demande su ejecución.

La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.

EL PRESUPUESTO Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar

recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables. Mediante él se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no tiene a su disposición la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos.

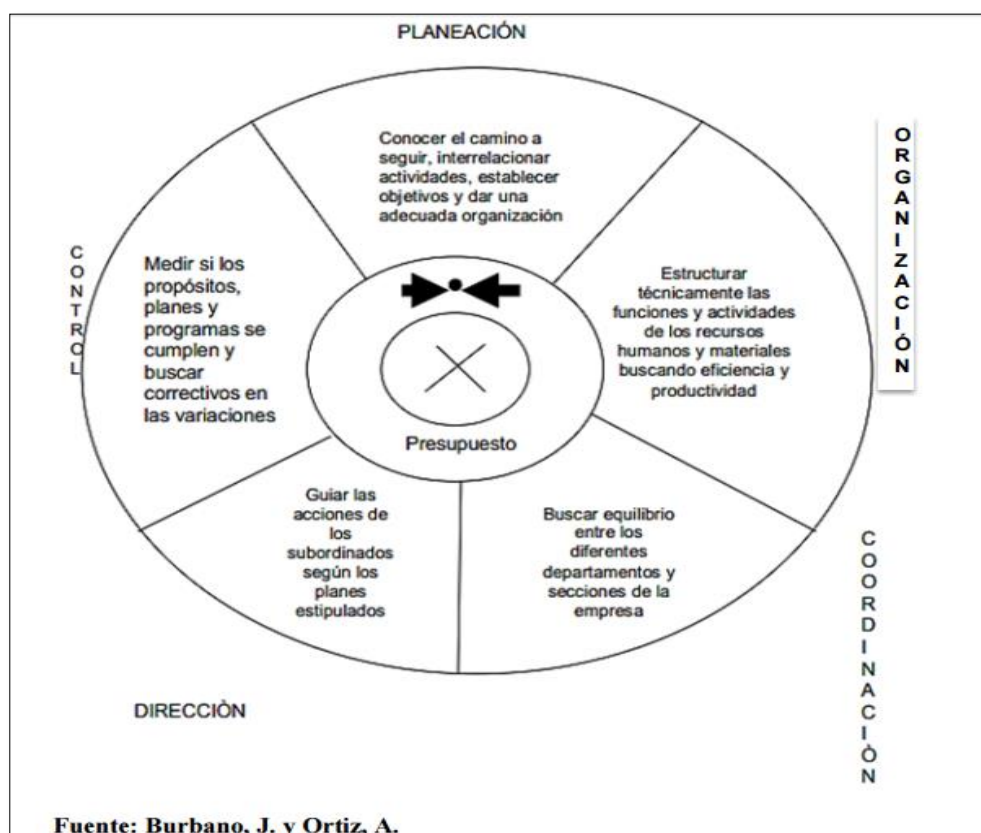
La ausencia de los presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades. La gerencia no puede atribuirse la responsabilidad absoluta en la confección de los presupuestos, si se pretende que cada nivel de la estructura adquiera compromisos y aporte su máximo potencial, es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en el proceso presupuestario.

El principal logro de los empresarios de grandes corporaciones radica en la participación activa de todos los niveles de la administración en el

proceso presupuestal, donde destacan la participación de los supervisores donde señalan que lo importante es enseñar a “utilizar y comprender el presupuesto”.

Así, cuanto más participación se dé al personal administrativo y al personal operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados, pues esto los motivará, se sentirán auto realizados y sin presiones asumirán el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos.

Figura N° 3
El presupuesto y las funciones administrativas



EJECUCIÓN PRESUPUESTAL¹³

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)

Es el que corresponde a los montos referenciales que tienen los organismos públicos para gastar a lo largo del periodo anual, el PIA es aprobado por el Congreso por medio del Presupuesto Público y es el presupuesto con que se inicia el año y que puede ser modificado, ya sea incrementándose o disminuyéndose, mediante leyes de créditos suplementarios o decretos de transferencias de partidas.

CALENDARIO DE COMPROMISOS

Es el que corresponde a la etapa de la ejecución presupuestaria de autorización de gasto, para que ejecuten el gasto real presupuestado que emite la Dirección Nacional de Presupuesto Público, que a partir del año 2004 se da para periodos trimestrales, iniciándose en el mes de enero, anteriormente se daba solo para periodos mensuales.

EJECUCIÓN EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA¹⁴

Este concepto corresponde a la etapa de ejecución presupuestaria que registra los recursos efectivamente gastados, con montos de facturas o comprobantes de pago que constituyen obligación real y firme.

¹³ **ORÉ MORA ALEJANDRO** “Artículo científico” *Congresista de la república. Boletín N° 51 Revista Congresal. 2015*

¹⁴ **MUÑOZ CCURO, F.E.** (2015). *Manual práctico de finanzas públicas y clasificadores presupuestarios 2015. Lima: Gaceta Jurídica.*

NIVEL DE EJECUCIÓN RESPECTO AL PRESUPUESTO DE RECURSOS DE INVERSIÓN

Es el indicador que señala el nivel porcentual que corresponde a la ejecución de montos en nuevos soles, efectivos, reales y registrados, respecto al Presupuesto de los Recursos de Inversión. Ejemplo: si se han registrado gastos por 7,5 millones con un presupuesto para el año de 30 millones, la ejecución es de 25% $(7,5/30) \times 100\%$).

NIVEL DE EJECUCIÓN RESPECTO AL CALENDARIO DE COMPROMISOS O AUTORIZACIONES DE GASTO DE LOS RECURSOS DE INVERSIÓN

Es el indicador que señala el nivel porcentual que corresponde a la ejecución de montos en nuevos soles, efectivos, reales y registrados, respecto al Calendario de Compromisos o Autorizaciones de Gasto de los Recursos de Inversión. Ejemplo: si se han registrado gastos por 7,5 millones con un Calendario de Compromisos o Autorización de Gasto de 15 millones, la ejecución es de 50% $(7,5/15) \times 100\%$).

Para los dos conceptos anteriores se cuentan con equivalentes como menor ejecución o sub ejecución (que es totalmente distinto a sub contrata) expresado como nivel porcentual de ejecución o avance porcentual de ejecución, ya sea del PIA o del calendario para un determinado periodo, que finalmente es un indicador porcentual.

FACTORES PARA LOS RETRASOS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

- La ejecución se retrasa relativamente hasta abril y mayo por la temporada de lluvias en las zonas de sierra y selva, sobre todo en proyectos de infraestructura, es decir, obras físicas, ya sea viales, productivas o de servicio. Por el contrario, no se ven afectadas la inversión en capital humano, como formación y capacitación; así también, la formulación de proyectos y expedientes técnicos.
- A colación con el punto anterior, los organismos públicos que en mayor porcentaje ejecutan proyectos de infraestructura física, como obras en sierra y selva, tendrían mayores probabilidades de retraso hasta abril y mayo.
- La existencia de proyectos nuevos trae retrasos, tanto por ejecución directa como por contrato, la ejecución de los proyectos contiene un ciclo de pre inversión donde se elaboran los estudios precisamente de pre inversión como pre factibilidad, factibilidad y expedientes técnicos como diseño e ingeniería, que retrasan el inicio en sí de las obras, y adicionalmente, si es por contrato se retrasan por las impugnaciones en los procesos de licitación.
- Las instituciones públicas que ejecutan en mayor proporción los recursos de inversión en proyectos nuevos tendrán relativamente mayores probabilidades de retraso.

- El relajo de las unidades ejecutoras de los organismos públicos a inicios del año se traduce en retrasos de la ejecución que conllevan a la acumulación y consecuente apresuramiento de la ejecución (como sea) hacia finales de año, afectando la legalidad y calidad de la ejecución.
- La todavía supuesta escasa capacidad para encarar con éxito el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) tanto para diseñar proyectos, obtener viabilidad y para levantar observaciones, que en proporción considerable se abandonan para cambiarlos por otros proyectos; sin embargo habiendo transcurrido 3 años de experiencia con el SNIP hay una porción de funcionarios del GR que ya dominan este sistema y que se manejan corruptamente tratando de obtener ventajas pecuniarias personales y otras.
- La rotación de técnicos con cierta frecuencia, por razones políticas, “confianza” y por aspiraciones laborales y económicas, trae consigo periodos sucesivos de inducción y aprendizaje.
- La ejecución de considerables montos de inversión que son “comprometidos” “apresuradamente” a finales del año, que obligan a la firma de convenios con las municipalidades para la ejecución de los recursos de inversión y así evitar su “devolución” al MEF.
- El personal de presupuesto y planificación se dedica a labores de la ejecución presupuestaria de los convenios firmados con las municipalidades durante los primeros meses del año sobre todo, y

también a lo largo del año, para cerrar a firme los registros de ejecución.

- Escasa planificación y realización de formación, capacitación y entrenamiento en desarrollo, implementación, procesos, ejecución, monitoreo en gestión de proyectos y calidad.
- Escasa identificación, reconocimiento, actitud y sobre todo liderazgo en gestión pública, que trae consigo lentitud, desmotivación, frustración e impotencia del personal.
- Imposición y escasa transparencia en las decisiones sobre desarrollo de proyectos que dan lugar a observaciones y responsabilidades, sobre el cual, tarde o temprano, se tiene que rendir cuentas y asumir responsabilidades, involucrando al personal de planta, que evita verse afectado en su hoja de vida por razones obvias, en procesos de investigación y sanción.

SOLUCIONES GENERALES PARA CAMBIAR POSITIVAMENTE ESTA SITUACIÓN Y ENRUMBAR HACIA LA EXCELENCIA¹⁵

- Gestionar la asignación de los calendarios en equilibrio, evitando la asignación de oficio del MEF, y que sea más bien a petición racional de la unidad ejecutora y sin exceso de optimismo.

¹⁵ **QUISPE GÓMEZ, J. & QUISPE ARAPA, A. (2012). *El presupuesto público en el Perú. En concordancia con las normas de gestión presupuestaria. Puno: Editorial Altiplano.***

- Buscar siempre el equilibrio entre proyectos nuevos y en ejecución multianual, para evitar el relajo de los primeros meses del año y lograr productividad homogénea permanente.
- Evitar afectar la calidad y legalidad de la ejecución con los consabidos “recursos comprometidos” apresurados de fin de año.
- Teniendo en cuenta el imprescindible filtro del SNIP para asegurar la calidad de los proyectos se requiere un agresivo plan de formación y designación de funcionarios probos e idóneos para su manejo, con un sistema de información de monitoreo y retroalimentación que significará el incremento de la capacidad de gestión.
- Asegurar oportunamente la ejecución de los recursos “comprometidos”, debidamente programados, y en este caso, solo cuando se justifique para no afectar su calidad y legalidad, de tal forma que no se realice apresuradamente y “como sea”.
- Se requiere una formación específica de expertos en Gerencia de Proyectos y Calidad, y Sistemas de Información Gerencial que permita identificar los conceptos, los procesos, los factores y las fases de la gestión de proyectos, aplicando los procedimientos necesarios para su ejecución, también integrar y coordinar las acciones de los elementos que involucran la gestión de proyectos, aplicando las técnicas que aseguren la inclusión y la definición del alcance de todos los procesos que involucra esta gestión; pero asimismo, la implantación de un sistema integral de gestión para

identificar y monitorear mediante indicadores todos los procesos que se desarrollan en la organización, en los niveles, operativo, táctico y estratégico gerencial para la toma de decisiones y retroalimentación.

- Entre las medidas prácticas tomadas por el MEF que dan mayores facilidades para la ejecución presupuestaria de los recursos de inversión se encuentra la R.M. N°458-2003-EF-15 que delega facultades a los sectores del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales para que declaren viabilidad a proyectos de inversión pública hasta por montos de S/. 3, S/. 2 y S/. 0,75 millones respectivamente. De otro lado la Dirección Nacional de Presupuesto Público ha dispuesto desde este año que se otorguen autorizaciones de calendario en forma trimestral, dejándose de lado el mensual que si no era ejecutado era perdido, a partir de esta norma los calendarios autorizados pueden ser comprometidos en los meses siguientes, permitiendo en suma que la declaración de viabilidad sea más ágil, reduciendo la posibilidad de retrasos en las autorizaciones de gasto(calendarios) y ayudando en la planificación de inversión para su mayor cautela.
- Sin embargo, lo preponderante es la actitud y el liderazgo con una identificación y amor por la patria chica con entrega total. Trabajo con transparencia y sin imposiciones. Si se trabaja sin transparencia y asignándose recursos para lo que se quiera, se constituye el

comportamiento propio de un tirano, rompiéndose el pacto social y generándose una anomia*

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Aprobación. Es la conformidad o asentimiento que un individuo da o sostiene sobre determinada situación o cuestión o también sobre un individuo.

Buenas prácticas. Es una experiencia o intervención que se ha implementado con resultados positivos, siendo eficaz y útil en un contexto concreto, contribuyendo al afrontamiento, regulación, mejora o solución de problemas y/o dificultades que se presenten en el trabajo diario de las personas en los ámbitos clínicos.

Capacidad. Son los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido.

Control. Es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones. El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.

Cumplimiento. Es un término que tiene su origen en vocablo latino complementum y que hace mención a la acción y efecto de cumplir o cumplirse.

Directivas. Tienen por finalidad precisar políticas y determinar procedimientos o acciones que deben realizarse en cumplimiento de disposiciones legales vigentes.

Desempeño. Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Ejecución. Se refiere a la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o tarea, o a la puesta en funcionamiento de una cosa.

Eficiencia. Implica una relación positiva entre el uso de los recursos del proyecto y los resultados conseguidos, la eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone.

Eficacia. Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Formulación. Es el proceso y el resultado de formular (indicar, declarar o exteriorizar algo; explicarlo con palabras precisas). A partir de esta definición, podemos comprender a qué se refiere el concepto de reformulación, aun cuando el término no forme parte del diccionario elaborado por la Real Academia Española (RAE).Leyes.

Metas. Es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos.

Normatividad. Es un conjunto de normas, reglas, o leyes; generalmente existen normativas es dentro de una organización.

Oportunidad. Es toda circunstancia en la cual existe la posibilidad de lograr algún tipo de mejora de índole económica, social, laboral, etc.

Programación. Es trazar un plan, o sea reunir los medios, y ordenarlos hacia la consecución de un fin, para encaminar hacia él la acción, reduciendo los riesgos de un avance espontáneo. Son sus elementos: los objetivos, las acciones a desarrollar, y los recursos que se necesitan.

Procedimientos. Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia). Y puede referirse a: Subrutina en programación. Procedimiento efectivo en teoría de la computación.

Procesos. Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Productividad. Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Resoluciones. Es una condición en la que se busca determinar la solución de una determinada circunstancia. Una resolución de un caso, por lo general es el acto en el que se concluye con un análisis final y definitivo el problema que busca desde una instancia cuestionada y debatida ser resuelto.

Recursos. Son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. También, se puede entender como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa como: naturales, humanos, forestales, entre otros.

Rendición de cuentas. Significa que las personas, los organismos y las organizaciones (de carácter público, privado y de la sociedad civil) tienen la responsabilidad del adecuado cumplimiento de sus funciones.

Transparencia. Significa ofrecer una visión clara, concisa y equilibrada de la situación financiera de tu empresa a los accionistas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo aplicada porque se apoya en la parte teórica conceptual sobre el Presupuesto público y su influencia en la ejecución presupuestal de inversiones de las municipalidades provinciales de Huánuco.

3.2 MÉTODO, DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará, con el análisis, síntesis, entre otros:

DESCRIPTIVO. - Dirigido a conocer como se viene aplicando el Presupuesto público en las municipalidades provinciales de Huánuco.

ANÁLISIS. - El cual se procede al conocimiento de los registros de gastos en inversiones y el cumplimiento de la normatividad.

SÍNTESIS. - Detectar el cumplimiento de la normatividad, procedimientos y procesos del presupuesto en las municipalidades provinciales de Huánuco.

3.2.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación utilizado es en relación de causa y efecto.

El presente estudio, tiene el siguiente esquema.



3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 UNIVERSO/POBLACIÓN

La población de la investigación estará conformada por todas las municipalidades provinciales de Huánuco.

N°	MUNICIPALIDADES DE LA REGIÓN HUÁNUCO	TOTAL
1	Municipalidad Provincial de Huánuco	1
2	Municipalidad provincial de Ambo	1
3	Municipalidad provincial de Dos de mayo	1
4	Municipalidad provincial de Huacaybamba	1
5	Municipalidad provincial de Huamalies	1
6	Municipalidad provincial de Lauricocha	1
7	Municipalidad provincial de Leoncio Prado	1
8	Municipalidad provincial de Marañón	1
9	Municipalidad provincial de Pachitea	1
10	Municipalidad provincial de Puerto Inca	1
11	Municipalidad provincial de Yarowilca	1
		11

Fuente: Municipalidad provincial de Huánuco.

3.3.2 MUESTRA

En este caso la muestra estará conformada por la municipalidad provincial de Huánuco por ser la más representativa y las encuestas serán tomadas a los funcionarios de las áreas que se relacionan con el presupuesto.

N°	ÁREA	TOTAL
1	Presupuesto	10
2	Contabilidad	10
3	Logística	11
4	Personal	10
5	Tesorería	10
6	Usuarios o contribuyentes	15
	TOTAL	66

Fuente : Municipalidad provincial de Huánuco.

Elaboración : Propia

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las principales técnicas que se empleará en la investigación son:

- Encuesta
- Entrevista

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y FUENTES

3.5.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los principales instrumentos que se aplicaron en las técnicas son:

- Cuestionario
- Guías de entrevista

3.5.2 FUENTES:

a.- Fuentes Primarias. - Se hará uso de la observación por parte del investigador en lugares donde se lleva a cabo las actividades de formulación, planeación y programación del presupuesto.

b.- Fuentes Secundarias. - Se hará uso de información de fuentes bibliográficas (libros, revistas, normas legales, etc.)

relacionados con el tema de estudio, como también de información encontrada en Internet.

3.6 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

3.6.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento de los datos se utilizará la Estadística descriptiva en sus siguientes técnicas:

- ❖ Cuadros de Distribución de Frecuencias absolutas y relativas.
- ❖ Gráficos estadísticos.
- ❖ También se utilizará la Estadística Inferencial para la prueba de hipótesis.

3.6.2 PRESENTACIÓN DE DATOS

La hipótesis será validada utilizando las técnicas de la contrastación, es decir, se contrastará los resultados con la hipótesis, para verificar si los obtenidos corroboran o no la hipótesis formulada, para que finalmente sea aceptada en función a la naturaleza, características y tendencias de los datos que se obtuvieran. Se utilizará la fórmula del Chi Cuadrado. Se presentarán los datos de cada variable en la dimensión que corresponda con los indicadores seleccionados, con su respectiva interrogante, tabla, cuadro, gráfico, análisis e interpretación del valor crítico calculado.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Los datos se obtuvieron a través del estudio de campo realizado a las municipalidades provinciales de Huánuco, para ello utilizamos un cuestionario que luego ordenamos para su respectivo análisis e interpretación.

A continuación presentamos los datos obtenidos de la aplicación del presupuesto público como herramienta de gestión en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de Huánuco y es como sigue:

ENCUESTAS

PREGUNTA N° 1:

EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Interrogante:

¿Considera Ud. que el Presupuesto como instrumento de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades?

Interpretación:

Del total de 66 personas encuestadas, obtuvimos:

- 12 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 18% del total.
- 30 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 45% del total encuestado.
- 10 respondieron “indiferente”, que sumaron el 15%.
- 5 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 8%.
- 9 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 14%.

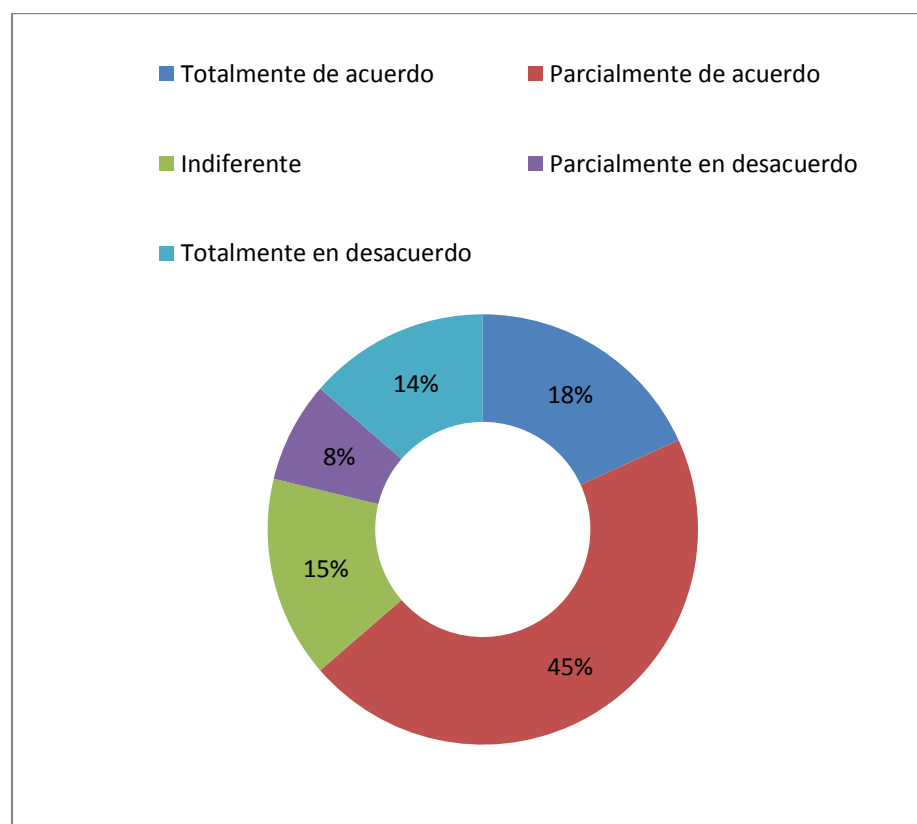
La mayoría coincidió en que el presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de las municipalidades algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene el presupuesto y otros participantes no supieron responder al respecto.

CUADRO Nº 01
EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN Y LA
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	18.00%
Parcialmente de acuerdo	30	45.00%
Indiferente	10	15.00%
Parcialmente en desacuerdo	5	8.00%
Totalmente en desacuerdo	9	14.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco.
 Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 01
EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN Y LA
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL



Elaboración : Propia

PREGUNTA N° 2:

LA NORMATIVIDAD EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA EFICIENCIA

Interrogante:

¿Esta Ud. de acuerdo con la normatividad referida a ejecución presupuestal y la eficiencia en el cumplimiento de metas de las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 12 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 18% del total.
- 40 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 61% del total encuestado.
- 2 respondieron “indiferente”, que sumaron el 3%.
- 7 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 11%.
- 5 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 7%.

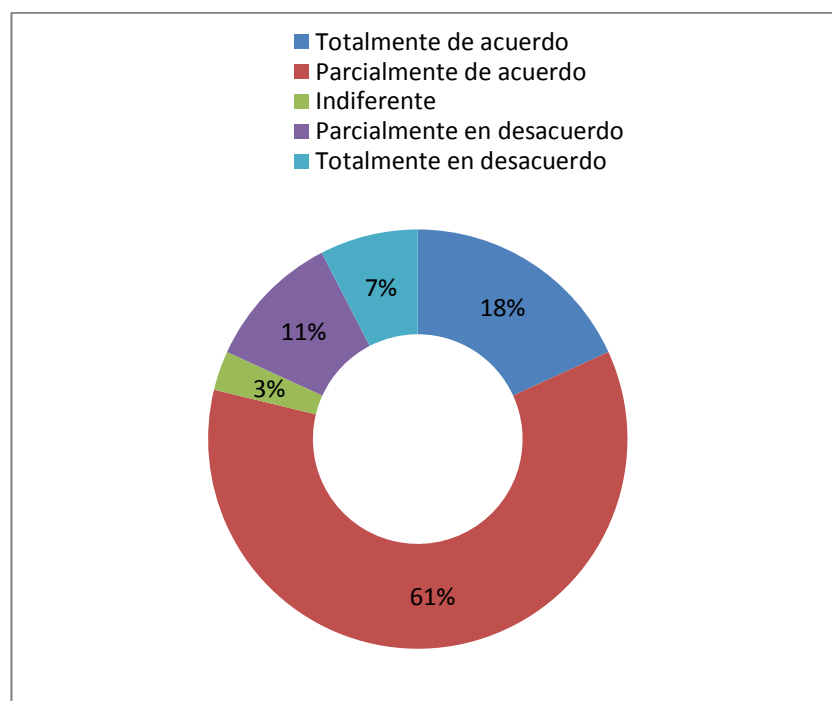
En definitiva, con relación al ítem anterior, observamos los resultados obtenidos y notamos claramente que la normatividad referida a ejecución presupuestal está relacionada a la eficiencia en el cumplimiento de metas de las municipalidades.

CUADRO Nº 02
LA NORMATIVIDAD EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA
EFICIENCIA

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	18.00%
Parcialmente de acuerdo	40	61.00%
Indiferente	2	3.00%
Parcialmente en desacuerdo	7	11.00%
Totalmente en desacuerdo	5	7.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad provincial de Huánuco.
 Elaboración : propia

GRÁFICO N° 02
LA NORMATIVIDAD EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA EFICIENCIA



Elaboración : Propia

PREGUNTA N° 3:

DIRECTIVAS DE PRESUPUESTO Y LA EJECUCIÓN DE RECURSOS EN LAS MUNICIPALIDADES

Interrogante:

¿Considera Ud. que las directivas emitidas de presupuesto están relacionadas a la ejecución de recursos de las municipalidades?

Interpretación:

De todos los encuestados, 66 personas, se dieron como resultados los siguientes:

- 15 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 23% del total.
- 35 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 53% del total encuestado.
- 5 respondieron “indiferente”, que sumaron el 7%.
- 5 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 8%.
- 6 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 9%.

Observando los resultados, la mayoría consideró que Las directivas emitidas de presupuesto están relacionadas con la ejecución presupuestal. Hubo algunos encuestados que no estuvieron de acuerdo y otros que respondieron indiferente.

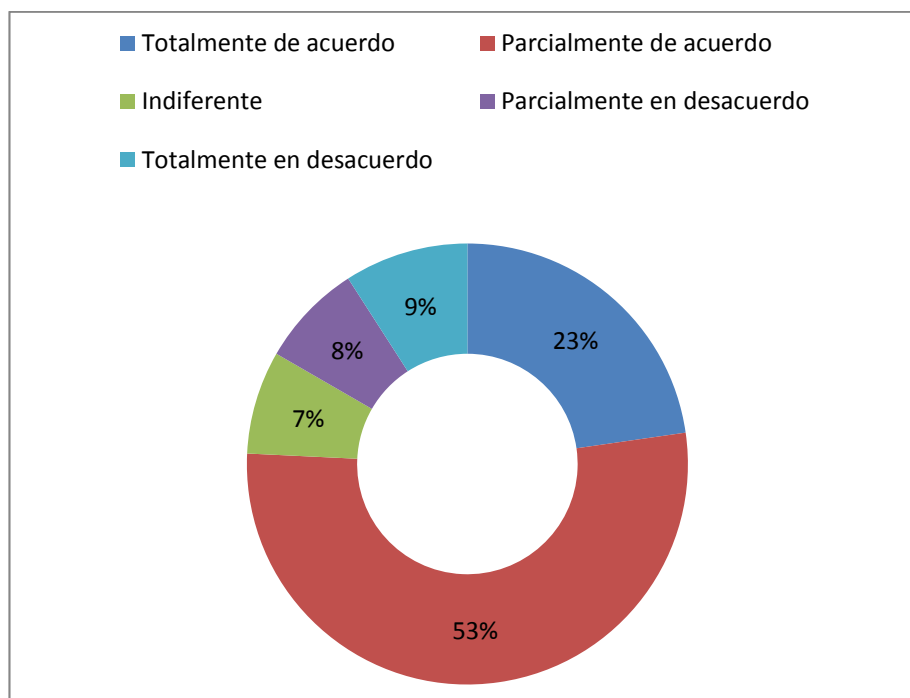
CUADRO Nº 03
DIRECTIVAS DE PRESUPUESTO Y LA EJECUCIÓN DE RECURSOS
EN LAS MUNICIPALIDADES

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	23.00%
Parcialmente de acuerdo	35	53.00%
Indiferente	5	7.00%
Parcialmente en desacuerdo	5	8.00%
Totalmente en desacuerdo	6	9.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco.
Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 03

DIRECTIVAS DE PRESUPUESTO Y LA EJECUCIÓN DE RECURSOS EN LAS MUNICIPALIDADES



Elaboración : Propia

PREGUNTA N° 4:

LAS RESOLUCIONES DE PRESUPUESTO Y LA EFICIENCIA EN PRODUCTIVIDAD PRESUPUESTAL

Interrogante:

¿Está Ud. de acuerdo con las resoluciones de presupuesto y la eficiencia en materia de productividad en las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 16 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 24% del total.
- 35 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 53% del total encuestado.
- 10 respondieron “indiferente”, que sumaron el 15%.
- 2 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 3%.
- 3 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 5%.

En este ítem la mayoría de los encuestados están “totalmente de acuerdo” que en las municipalidades provinciales de la región Huánuco los estados contables reportan adecuadamente los bienes del almacén.

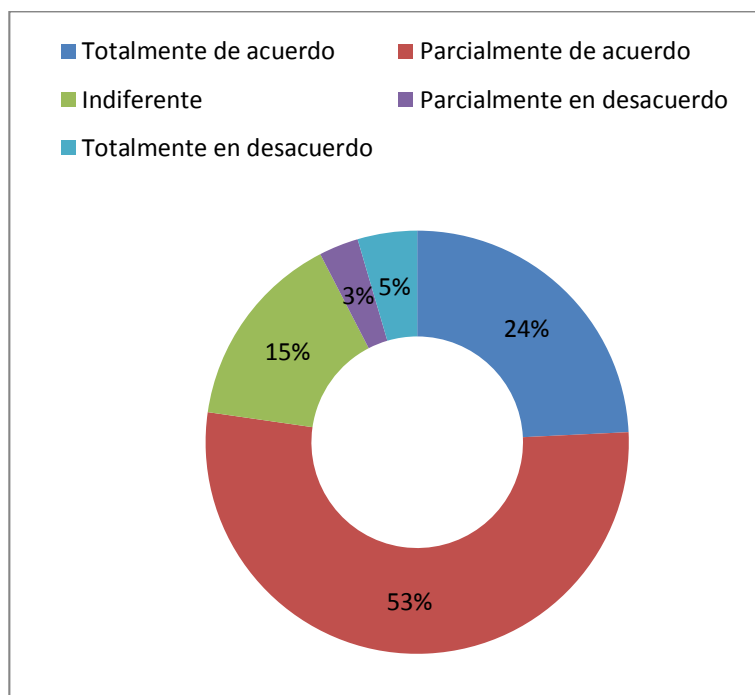
CUADRO Nº 04
LAS RESOLUCIONES DE PRESUPUESTO Y LA EFICIENCIA EN
PRODUCTIVIDAD PRESUPUESTAL

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	24.00%
Parcialmente de acuerdo	35	53.00%
Indiferente	10	15.00%
Parcialmente en desacuerdo	2	3.00%
Totalmente en desacuerdo	3	5.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco.
 Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 4

LAS RESOLUCIONES DE PRESUPUESTO Y LA EFICIENCIA EN PRODUCTIVIDAD PRESUPUESTAL



Elaboración : Propia

PREGUNTA N° 5:

LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES

Interrogante:

¿Considera Ud. que la planificación presupuestal se consigue con eficacia en el cumplimiento de las obligaciones de las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 16 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 24% del total.

- 28 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 43% del total encuestado.
- 6 respondieron “indiferente”, que sumaron el 9%.
- 8 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 12%.
- 8 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 12%.

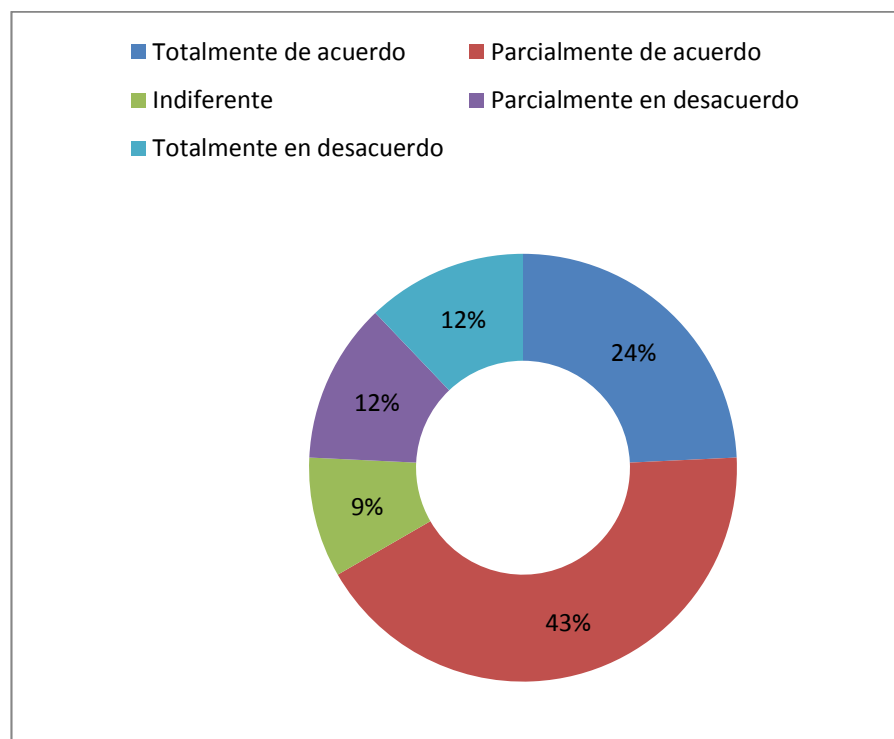
Todas las personas encuestadas que tienen conocimientos completos y medianos sobre la planificación presupuestal están de acuerdo que con eficacia se consigue el cumplimiento de las obligaciones municipales.

CUADRO Nº 05
LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y LA EFICACIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	24.00%
Parcialmente de acuerdo	28	43.00%
Indiferente	6	9.00%
Parcialmente en desacuerdo	8	12.00%
Totalmente en desacuerdo	8	12.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco.
Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 05
LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y LA EFICACIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES



Elaboración : Propia

PREGUNTA N° 6:

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL Y OPORTUNIDAD DE CUMPLIMIENTO

Interrogante:

¿Considera Ud. que la programación presupuestal está relacionado a la oportunidad de cumplimiento de obligaciones de las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 18 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 27% del total.
- 22 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 33% del total encuestado.
- 15 respondieron “indiferente”, que sumaron el 23%.
- 5 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 8%.
- 6 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 9%.

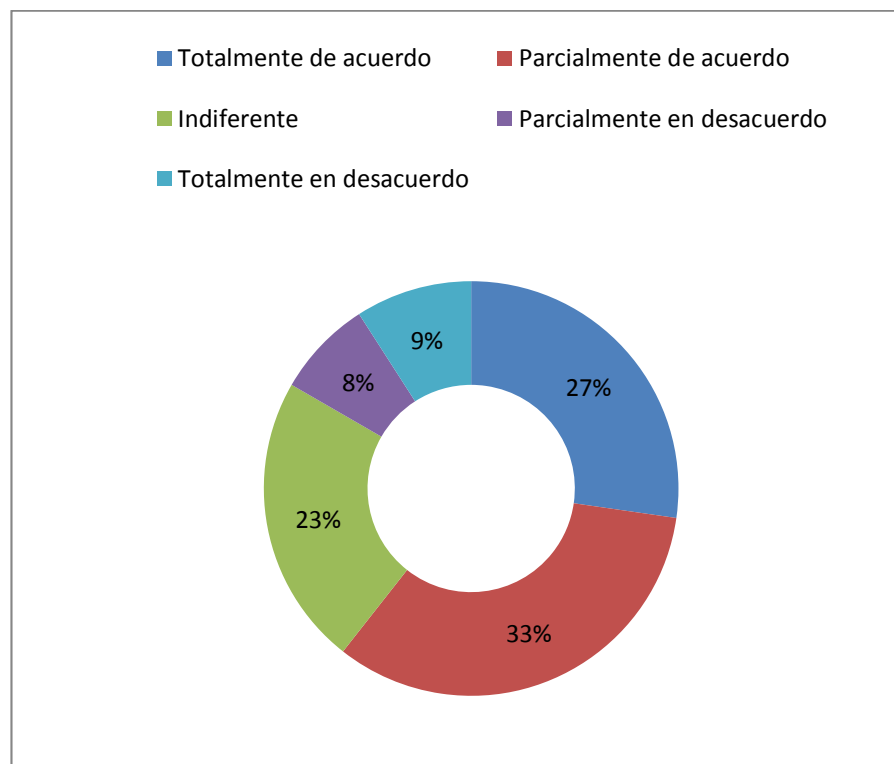
La mayoría de los participantes respondieron “totalmente de acuerdo”, que la programación presupuestal está relacionado a la oportunidad de cumplimiento de obligaciones de las municipalidades. Hubo una minoría de encuestados que manifestaron no estar de acuerdo y otros se mostraron indiferentes.

CUADRO Nº 06**PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL Y OPORTUNIDAD DE CUMPLIMIENTO**

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	27.00%
Parcialmente de acuerdo	22	33.00%
Indiferente	15	23.00%
Parcialmente en desacuerdo	5	8.00%
Totalmente en desacuerdo	6	9.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco.
Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 06
PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL Y OPORTUNIDAD DE CUMPLIMIENTO



Elaboración : Propia

PREGUNTA N° 7:

EL CONTROL PRESUPUESTAL Y LA CAPACIDAD DE PAGO

Interrogante:

¿Diga Ud. si el control presupuestal se relaciona con la capacidad de pago de compromiso de las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 25 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 38% del total.

- 30 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 45% del total encuestado.
- 5 respondieron “indiferente”, que sumaron el 8%.
- 3 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 4%.
- 3 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 5%.

En concordancia con el ítem anterior, la mayoría de encuestados manifestaron que si el control presupuestal se relaciona con la capacidad de pago de las municipalidades. Hubo algunos encuestados que manifestaron estar en desacuerdo y otros que no supieron opinar al respecto y marcaron indiferente.

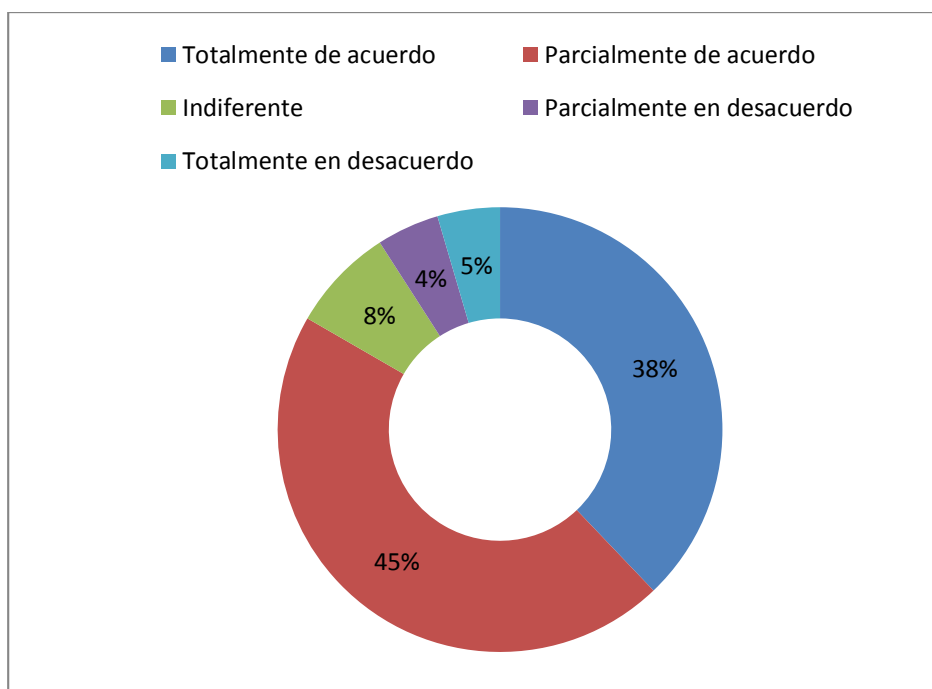
CUADRO Nº 07
EL CONTROL PRESUPUESTAL Y LA CAPACIDAD DE PAGO

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	38.00%
Parcialmente de acuerdo	30	45.00%
Indiferente	5	8.00%
Parcialmente en desacuerdo	3	4.00%
Totalmente en desacuerdo	3	5.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco.
Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 07

EL CONTROL PRESUPUESTAL Y LA CAPACIDAD DE PAGO



Elaboración : Propia

PREGUNTA N° 8:

LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS Y LA RENDICION DE CUENTAS EN LAS MUNICIPALIDADES

Interrogante:

¿Esta Ud. de acuerdo con la formulación de presupuestos y su ejecución para la rendición de cuentas en las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 25 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 38% del total.
- 15 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 23% del total encuestado.
- 10 respondieron “indiferente”, que sumaron el 15%.
- 8 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 12%.
- 8 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 12%.

De acuerdo a los resultados que se muestran, la mayoría de participantes señalaron estar “totalmente de acuerdo”, con la formulación de presupuestos y sus rendiciones de cuentas en las municipalidades. Hubo un menor número que manifestó estar en desacuerdo y otros que no supieron opinar al respecto, marcando indiferente.

CUADRO Nº 08

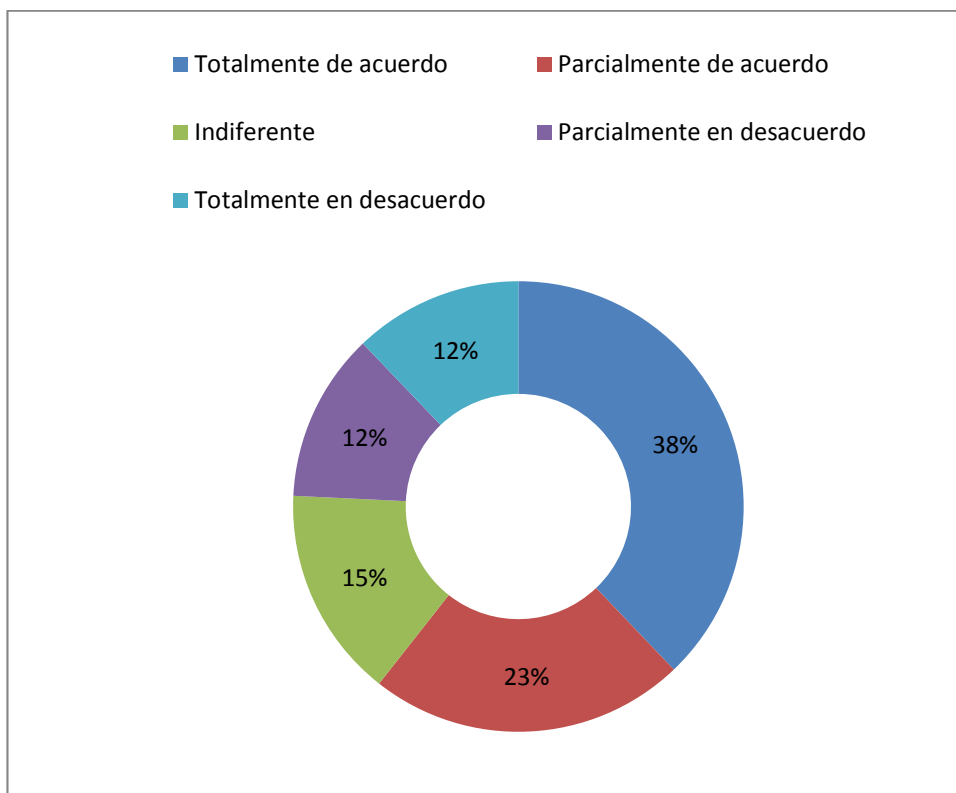
LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS Y LA RENDICION DE CUENTAS EN LAS MUNICIPALIDADES

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	38.00%
Parcialmente de acuerdo	15	23.00%
Indiferente	10	15.00%
Parcialmente en desacuerdo	8	12.00%
Totalmente en desacuerdo	8	12.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco.
Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 08

LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS MUNICIPALIDADES



Elaboración : propia

PREGUNTA N° 9:

APROBACIÓN DE PRESUPUESTOS Y LAS BUENAS PRÁCTICAS

Interrogante:

¿Tienen relación la aprobación de presupuestos con las buenas prácticas de transferencias en las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 30 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 45% del total.
- 25 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 38% del total encuestado.
- 5 respondieron “indiferente”, que sumaron el 8%.
- 3 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 4%.
- 3 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 5%.

Con respecto a la interrogante planteada, los participantes adujeron que si tienen relación la aprobación de presupuestos con las buenas prácticas de transferencias en las municipalidades. Hubo un menor número de encuestados que manifestaron estar en desacuerdo y otros que se mostraron indiferentes.

CUADRO Nº 09

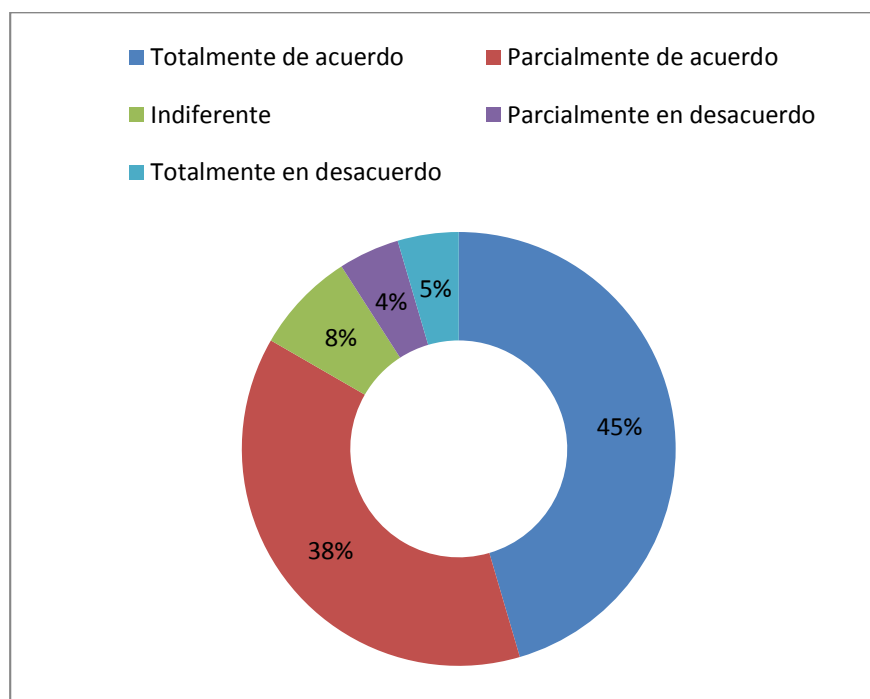
APROBACIÓN DE PRESUPUESTOS Y LAS BUENAS PRÁCTICAS

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	45.00%
Parcialmente de acuerdo	25	38.00%
Indiferente	5	8.00%
Parcialmente en desacuerdo	3	4.00%
Totalmente en desacuerdo	3	5.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad provincial de Huánuco.
Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 09

APROBACIÓN DE PRESUPUESTOS Y LAS BUENAS PRÁCTICAS



Elaboración : propia

PREGUNTA N° 10:

LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS

Interrogante:

¿Considera Ud. que la ejecución del presupuesto es un indicador positivo de desempeño de los funcionarios en las municipalidades?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 66 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 28 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 42% del total.
- 32 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 49% del total encuestado.
- 2 respondieron “indiferente”, que sumaron el 3%.
- 2 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 3%.
- 2 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 3%.

Como última interrogante de la encuesta se planteó que la ejecución del presupuesto es un indicador positivo de desempeño de los funcionarios en las municipalidades y la gran mayoría de encuestados respondieron que sí. Hubo un menor número de encuestados que respondieron no estar de acuerdo y otros que no supieron opinar al respecto.

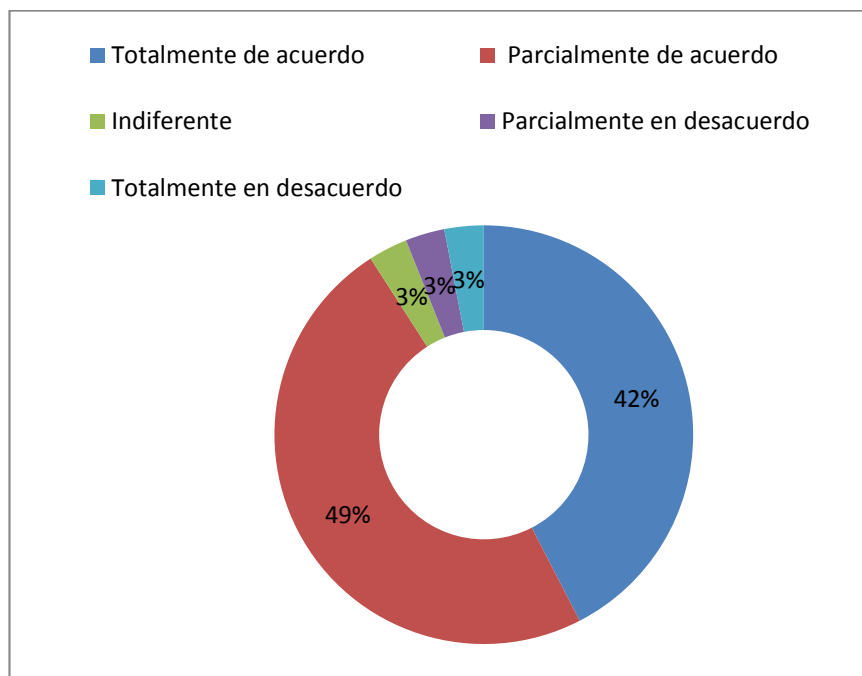
CUADRO Nº 10

LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	42.00%
Parcialmente de acuerdo	32	49.00%
Indiferente	2	3.00%
Parcialmente en desacuerdo	2	3.00%
Totalmente en desacuerdo	2	3.00%
Total	66	100.00%

Fuente : Municipalidad provincial de Huánuco.
Elaboración : propia

GRAFICO Nº 10
LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y EL DESEMPEÑO DE LOS
FUNCIONARIOS



Elaboración : propia

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 CONTRASTACIÓN CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

CORNEJO, L. Y ROBLES, C. (2011),

(...)Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Es por ello que la aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos más aun en inversiones en las municipalidades provinciales donde se establecen los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal.

Los resultados obtenidos corroboran la hipótesis planteada que tiene como base que La aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco

ÁLVAREZ PEDROZA, A. & ÁLVAREZ MEDINA, O. (2015).

(...) Es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades del Sector Público en todas sus fases; está integrado por la Dirección

General del Presupuesto Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda, y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran fondos públicos.

PROGRAMA PRESUPUESTAL

Unidad de programación de las acciones del Estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Se justifica por la necesidad de lograr un resultado para una población objetivo, en concordancia con los objetivos estratégicos de la política de Estado formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), pudiendo involucrar a entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno.

CRÉDITO PRESUPUESTARIO

Dotación de recursos consignada en los Presupuestos del Sector Público, con el objeto de que las entidades públicas puedan ejecutar gasto público. Los procedimientos presupuestarios inciden en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las entidades públicas para el manejo de sus recursos

Es de carácter limitativo y constituye la autorización máxima de gasto que toda entidad pública puede ejecutar, conforme a las asignaciones individualizadas de gasto, que figuran en los presupuestos, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados, para cual tienen que basarse en su presupuesto de cada obra o proyecto que se propone (...)

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada que tiene como base que los procedimientos presupuestarios inciden en el manejo eficaz y eficiente de recursos públicos en todas las inversiones de las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

ÁLVAREZ PEDROZA, A. & ÁLVAREZ MEDINA, O. (2015).

(...)En el Perú desde el año 2007 se viene implementando la Reforma en el Sistema Nacional de Presupuesto: El Presupuesto por Resultados (PpR) con la finalidad de asegurar que la población reciba los bienes y servicios que requieren las personas, y como también las municipalidades en las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida. Los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes, y como también las rendiciones de cuentas en las cual se basan las municipalidades provinciales de la región Huánuco para definir sus gastos (...)

5.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

HIPÓTESIS NULA

El Presupuesto como herramienta de gestión no incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

HIPÓTESIS ALTERNA

El Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

VARIABLES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
	a	b	c	d	e
1. El presupuesto y la ejecución presupuestal	12	30	10	5	9
2. La Normatividad en la ejecución presupuestal y la eficiencia	12	40	2	7	5
3. Directivas de presupuesto y la ejecución de recursos en las municipalidades	15	35	5	5	6
4. Las resoluciones de presupuesto y la eficiencia en productividad presupuestal	16	35	10	2	3
5. La planificación presupuestal y la eficiencia en el cumplimiento de obligaciones	16	28	6	8	8
6. Programación presupuestal y oportunidad de cumplimiento	18	22	15	5	6
7. El control presupuestal y la capacidad de pago	25	30	5	3	3
8. La formulación de presupuestos y la rendición de cuentas en las municipalidades	25	15	10	8	8
9. Aprobación de presupuestos y las buenas practicas	30	25	5	3	3
10. La ejecución del presupuesto y el desempeño de los funcionarios	28	32	2	2	2
TOTALES	197	292	70	48	53

H1	A	b	c	d	e	N
O _i	197	292	70	48	53	660
E _i	132	132	132	132	132	660

$$X^2 = 355.803$$

Número de filas (**n**) = 10

Número de columnas (**M**) = 5

Probabilidad **a** = 0.05

Grado de Libertad, **gl** = 36

El valor crítico de la prueba, considerando 36 grados de libertad y la probabilidad **a** = 0.05 es 50.9985

Como la $X^2 = 355.803 > a X^2C = 50.9985$, entonces se rechaza **Ho**.

INTERPRETACIÓN:

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la **Ho** y se acepta la **Ha**, a la probabilidad de **a** = 0.05, **Ha** es < que la **Ho**.

5.3 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

5.3.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

HIPÓTESIS NULA

La aplicación de normas presupuestarias no influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

HIPÓTESIS ALTERNA

La aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

LA APLICACIÓN DE NORMAS PRESUPUESTARIAS Y MANEJO EICIENTE DE RECURSOS

VARIABLES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
	a	b	c	d	e
1. El presupuesto y la ejecución presupuestal	12	30	10	5	9
2. La Normatividad en la ejecución presupuestal y la eficiencia	12	40	2	7	5
3. Directivas de presupuesto y la ejecución de recursos en las municipalidades	15	35	5	5	6
4. Las resoluciones de presupuesto y la eficiencia en productividad presupuestal	16	35	10	2	3
TOTALES	55	140	27	19	23

H1 Opciones	A	b	c	d	e	N
O _i	55	140	27	19	23	264
E _i	52.8	52.8	52.8	52.8	52.8	264

$$X^2 = 195.166667$$

Número de Filas (**r**) = 4

Número de Columnas (**C**) = 5

Probabilidad **a** = 0.05

Grado de Libertad, **gl** = 12

El valor crítico de la prueba, considerando 12 grados de libertad y la probabilidad **a** = 0.05 es **21.0260698**

Como la $X^2 = 195.166667 > X^2_c = 21.0260698$, entonces se rechaza la H_0 .

5.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

HIPÓTESIS NULA

Los procedimientos presupuestarios no incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

HIPÓTESIS ALTERNA

Los procedimientos presupuestarios incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

LOS PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS Y EL MANEJO EFICAZ DE RECURSOS PÚBLICOS

VARIABLES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
	a	B	c	d	e
5. La planificación presupuestal y la eficiencia en el cumplimiento de obligaciones.	16	28	6	8	8
6. Programación presupuestal y oportunidad de cumplimiento.	18	22	15	5	6
7. El control presupuestal y la capacidad de pago	25	30	5	3	3
TOTALES	59	80	26	16	17

H1 Opciones	a	b	c	d	E	N
O _i	59	80	26	16	17	198
E _i	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	198

$$X^2 = 82.3535$$

Número de Filas (r) = 3

Número de Columnas (**C**) = 5

Probabilidad **a** = 0.05

Grado de Libertad, **gl** = 8

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad **a** = 0.05 es **15.5073**

Como la $X^2 = 82.3535 > X^2 c = 15.5073$ entonces se rechaza la **Ho**.

5.3.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

HIPÓTESIS NULA

Los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones no son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

HIPÓTESIS ALTERNA

Los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

EL MANEJO DE RECURSOS PÚBLICOS Y LA TRANSPARENCIA

VARIABLES	ESCALA				
	1 a	2 b	3 c	4 d	5 e
8. La formulación de presupuestos y la rendición de cuentas en las municipalidades	25	15	10	8	8
9. Aprobación de presupuestos y las buenas practicas	30	25	5	3	3
10. La ejecución del presupuesto y el desempeño de los funcionarios	28	32	2	2	2
TOTALES	83	72	17	13	13

H1 Opciones	A	b	c	d	e	N
O _i	83	72	17	13	13	198
E _i	39.6	39.6	39.6	39.6	39.6	198

$$\mathbf{X^2 = 122.707071}$$

Número de Filas (**r**) = **3**

Número de Columnas (**C**) = **5**

Probabilidad **a** = **0.05**

Grado de Libertad, **gl** = **8**

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad **a** = **0.05** es **15.5073131**

Como la **X² = 122.707071** > **X² c = 15.5073131** entonces se rechaza la **H₀**.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que el presupuesto como herramienta de gestión a través de su normatividad, procedimientos y procesos incide en la ejecución presupuestal a través de la eficiencia, eficacia y transparencia para una mejor ejecución presupuestal.
2. Que, el presupuesto como herramienta de gestión a través de la normatividad precisa incluye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.
3. Que, los procedimientos presupuestarios inciden en el manejo eficaz de los recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.
4. Que, los procesos de manejo de recursos públicos en las inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que el presupuesto como herramienta de gestión incida en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales teniendo en cuenta los tiempos establecidos para la ejecución de los mismos.
2. *Se sugiere* que, el presupuesto como herramienta de gestión a través de la normatividad de leyes, directivas y resoluciones, influya en el manejo eficiente de recursos públicos con metas, recursos y productividad para el cumplimiento de las inversiones.
3. *Se sugiere* que, los procedimientos de presupuesto incida en el manejo eficaz de los recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.
4. Se sugiere que, el presupuesto como herramienta de gestión a través de sus procedimientos presupuestarios de planificación, programación y control incida en el manejo eficaz de cumplimiento, oportunidad y capacidad para la ejecución presupuestal de las municipalidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ÁLVAREZ PEDROZA, A. & ÁLVAREZ MEDINA, O.** (2015). Presupuesto público comentado 2015: presupuesto por resultados y presupuesto participativo. Lima: Instituto Pacífico.
2. **ÁLVAREZ PEDROZA, A.** (2016). Presupuesto público comentado 2016: presupuesto por resultados y presupuesto participativo. Lima: Instituto Pacífico.
3. **ÁLVAREZ ILLANES, J.F.** (2012). Presupuesto por resultados (PPR) una nueva experiencia en el Perú. En Gestión por resultados e indicadores de medición (pp. 601-631). Lima: Instituto Pacífico.
4. **BERNAL, C.** Metodología de la Investigación. Bogotá: Editorial Prentice Hall. 2007
5. **CHÁVEZ GUTIÉRREZ, I.** (2015). Presupuesto público 2015: un enfoque multianual y por resultado. Lima: Gaceta Jurídica.
6. **MUÑOZ CCURO, F.E.** (2015). Manual práctico de finanzas públicas y clasificadores presupuestarios 2015. Lima: Gaceta Jurídica.
7. **ORÉ MORA ALEJANDRO** “Artículo científico” Congresista de la República. Boletín N° 51 Revista Congresal. 2015
8. **PAREDES MORALES, P.M., GUTIÉRREZ GALVÁN, A. & GARCÍA BELTRÁN, S.** (2012). Manual del presupuesto público 2012. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.

9. **QUISPE GÓMEZ, J. & QUISPE ARAPA, A. (2012).** El presupuesto público en el Perú. En concordancia con las normas de gestión presupuestaria. Puno: Editorial Altiplano.

TESIS:

1. **CORNEJO, L. Y ROBLES, C. (2011),** El Presupuesto Estándar y la Incidencia en el Control Gerencial de la Empresa Facometal S.A.C. Trujillo 2010 (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
2. **DELGADO, J. (2009),** El Presupuesto Maestro y la Incidencia en la Gestión Económica y financiera de la empresa comercial plaza norte Trujillo 2009 (tesis para obtener el título de contador). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
3. **ESPINOZA, M. Y MENDOZA, Y. (2013).** El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Empresas Comerciales, (para obtener el título de contadores); Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
4. **FERNÁNDEZ, L. Y MEJÍA, D. (2002),** El Presupuesto Maestro, su Incidencia en la Gestión Empresarial de la Empresa Comercializadora Representaciones Punto Azul E.I.R.L, (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
5. **LANDAURO, V. Y MENDOZA, L. (2007),** El Presupuesto Maestro y la Gestión Gerencial de la Empresa Factoría y Representaciones Silva S.R.L. Trujillo – 2007(tesis para obtener el título de contadores). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

6. **ROMERO, K. (1996).** Presupuesto: Teoría, Normatividad y Práctica; (tesis para obtener el título de contadora), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo- Perú.

ANEXOS

Universidad Nacional "Cermillo
Valdezán" Huánuco



Facultad de Ciencias
Contables y Financieras



ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la encuesta, tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación sobre **“EL PRESUPUESTO PUBLICO COMO HERRAMIENTA DE GESTION EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE INVERSIONES EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE HUÁNUCO”** al respecto, se le solicita que frente a las preguntas que a continuación se les presentan, marque con un aspa (X) en la alternativa que usted considera correcta. Se le agradece su participación:

1. ***¿Considera Ud. que el Presupuesto como instrumento de gestión incide en la gestión presupuestal de inversiones en las municipalidades?***
 - a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
 - b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
 - c) *INDIFERENTE*
 - d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
 - e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

2. ***¿Esta Ud. de acuerdo con la normatividad referida a ejecución presupuestal y la eficiencia en el cumplimiento de metas de las municipalidades?***
 - a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
 - b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
 - c) *INDIFERENTE*

- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

3. *¿Considera Ud. que las directivas emitidas de presupuesto están relacionadas a la ejecución de recursos de las municipalidades?*

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

4. *¿Está Ud. de acuerdo con las resoluciones de presupuesto y la eficiencia en materia de productividad en las municipalidades?*

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

5. *¿Considera Ud. que la planificación presupuestal se consigue con eficacia en el cumplimiento de las obligaciones de las municipalidades?*

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

6. *¿Considera Ud. que la programación presupuestal está relacionado a la oportunidad de cumplimiento de obligaciones de las municipalidades?*

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

7. *¿Diga Ud. si el control presupuestal se relaciona con la capacidad de pago de compromiso de las municipalidades?*

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

8. *¿Esta Ud. de acuerdo con la formulación de presupuestos y su ejecución para la rendición de cuentas en las municipalidades?*

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

9. *¿Tienen relación la aprobación de presupuestos con las buenas prácticas de transferencias en las municipalidades?*

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

10. ¿Considera Ud. que la ejecución del presupuesto es un indicador positivo de desempeño de los funcionarios en las municipalidades?

- a) *TOTALMENTE DE ACUERDO*
- b) *PARCIALMENTE DE ACUERDO*
- c) *INDIFERENTE*
- d) *PARCIALMENTE EN DESACUERDO*
- e) *TOTALMENTE EN DESACUERDO*

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE INVERSIONES EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE HUÁNUCO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General: ¿De qué manera el Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?</p>	<p>General: Determinar de qué manera el Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.</p>	<p>General: El Presupuesto como herramienta de gestión incide en la ejecución presupuestal de inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> X: Presupuesto</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> Y: Ejecución presupuestal</p>	
<p>a. ¿De qué manera la aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?</p>	<p>a. Conocer de qué manera la aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco</p>	<p>a. La aplicación de normas presupuestarias influye en el manejo eficiente de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad - Eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Directivas - Resoluciones - Metas - Recursos - Productividad
<p>b. ¿En qué medida los procedimientos presupuestarios incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?</p>	<p>b. Determinar en qué medida los procedimientos presupuestarios incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco</p>	<p>b. Los procedimientos presupuestarios incide en el manejo eficaz de recursos públicos en inversiones en las municipalidades provinciales de la región Huánuco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos - Eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Programación - Control - Cumplimiento - Oportunidad - Capacidad
<p>c. ¿Cómo es que los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco?</p>	<p>c. Analizar cómo es que los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco</p>	<p>c. Los procesos del manejo de recursos públicos en inversiones son transparentes en las municipalidades provinciales de la región Huánuco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación - Aprobación - Ejecución - Rendición de cuentas - Buenas prácticas - Desempeño

DISTRIBUCIÓN DE LA CHI CUADRADO- χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, g = Grados de Libertad

g/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
30	59,7022	56,3325	53,6719	50,8922	46,9792	43,7730	40,2560	37,9902	36,2502	34,7997	33,5302	32,3815	31,3159	30,3073	29,3360
31	61,0980	57,6921	55,0025	52,1914	48,2319	44,9853	41,4217	39,1244	37,3591	35,8871	34,5981	33,4314	32,3486	31,3235	30,3359
32	62,4873	59,0461	56,3280	53,4857	49,4804	46,1942	42,5847	40,2563	38,4663	36,9730	35,6649	34,4804	33,3809	32,3394	31,3359
33	63,8694	60,3953	57,6483	54,7754	50,7251	47,3999	43,7452	41,3861	39,5718	38,0575	36,7307	35,5287	34,4126	33,3551	32,3358
34	65,2471	61,7382	58,9637	56,0609	51,9660	48,6024	44,9032	42,5140	40,6756	39,1408	37,7954	36,5763	35,4438	34,3706	33,3357
35	66,6192	63,0760	60,2746	57,3420	53,2033	49,8018	46,0588	43,6399	41,7780	40,2228	38,8591	37,6231	36,4746	35,3858	34,3356
36	67,9850	64,4097	61,5811	58,6192	54,4373	50,9985	47,2122	44,7641	42,8788	41,3036	39,9220	38,6693	37,5049	36,4008	35,3356
37	69,3476	65,7384	62,8832	59,8926	55,6680	52,1923	48,3634	45,8864	43,9782	42,3833	40,9839	39,7148	38,5348	37,4156	36,3355
38	70,7039	67,0628	64,1812	61,1620	56,8955	53,3835	49,5126	47,0072	45,0763	43,4619	42,0450	40,7597	39,5643	38,4302	37,3354
39	72,0550	68,3830	65,4753	62,4281	58,1201	54,5722	50,6598	48,1263	46,1730	44,5395	43,1053	41,8040	40,5935	39,4446	38,3354
40	73,4029	69,6987	66,7660	63,6908	59,3417	55,7585	51,8050	49,2438	47,2685	45,6160	44,1649	42,8477	41,6222	40,4589	39,3353

NOTA BIOGRÁFICA



I. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres : MEDINA SALCEDO, Alexander Franklin
Fecha de Nacimiento : 19 de setiembre del 1993
Lugar de Nacimiento : Huánuco - Huánuco - Amarilis
Domicilio : Jr. Coropuna Mz. I 1 Lt. 10 – San Luis
Estado Civil : Soltero
DNI : 48303024
RUC : 10483030245
E-mail : onlyalex001@gmail.com

II. ESTUDIOS REALIZADOS

Educación Primaria

Lugar : Huánuco
Año : 2000 - 2005
Centro Educativo: I.E “MARIANO DAMASO BERAUN
HCO- HCO- AMARILIS

Educación Secundaria

Lugar : Huánuco
Año : 2006- 2008
Centro Educativo : I.E.P “HERMILIO VALDIZAN”
HCO”- HCO- HCO

Lugar : Huánuco
Año : 2009- 2010
Centro Educativo : I.E.P “JULIO ARMANDO RUIS
VASQUEZ” - HCO - HCO - AMARILIS

III. GRADO

Bachiller : Ciencias Contables y Financieras

IV. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

- Microsoft Office – Básico
- Microsoft Excel – Básico
- Microsoft Word – Básico

V. EXPERIENCIA LABORAL

➤ TEXTIL YURITEX SAC

(22 DE SETIEMBRE DE 2017 – ACTUALIDAD): - LA VICTORIA ANTONIO BAZO 425- LIMA

CARGO: ADMINISTRADOR AUXILIAR

➤ CONSTRUCTORE E INGENIEROS

(22 DE JUNIO DE 2017 – 15 DE SETIEMBRE 2017): - ANCASH- CHIMBOTE

CARGO: ADMINISTRADOR

➤ CAMAC & ASOCIADOS SAC

(AGOSTO 2015 - NOVIEMBRE 2015): - DAMASO BERAUN ENTRE 28 DE JULIO - HCO

CARGO: ASISTENTE CONTABLE

VI. HABILIDADES

- Compromiso y responsabilidad
- Adaptabilidad – Flexibilidad
- Orientación a Resultados
- Trabajo en equipo

- Buen trato al público en general

NOTA BIOGRÁFICA



I. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres : TALANCHA HERRERA, Irene Beatriz
 Fecha de Nacimiento : 18 de Marzo de 1995
 Lugar de Nacimiento : Cayna – Ambo – Huánuco
 Domicilio : Prolong. Mayro Mz W Lt 11 – Llicua
 Baja
 Estado Civil : Soltera
 DNI : 73388059
 RUC : 10733880592
 E-mail : dulzurita_11@hotmail.com

II. ESTUDIOS REALIZADOS

Educación Primaria

Lugar : Huánuco
 Año : 2001 - 2006
 Centro Educativo : I.E.P “Marcos Duran Martel”

Educación Primaria

Lugar : Huánuco
 Año : 2007- 2011
 Centro Educativo : I.E.I “Hermilio Valdizán”

III. GRADO

Bachiller : Ciencias Contables y Financieras

IV. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

- Microsoft Office – Básico
- Microsoft Excel – Básico
- Microsoft Word – Básico

V. EXPERIENCIA LABORAL

- **04/2016 – 12/2017 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO**
 - **ÁREA** : Presupuesto
 - **ENCARGADO** : CPC. Leopoldo A. Bruno Hidalgo
Mg. Franco Liyanage Alva
 - **CARGO** : Asistente Administrativo

VI. HABILIDADES

- Compromiso y responsabilidad
- Adaptabilidad – Flexibilidad
- Vocación de servicio
- Orientación a Resultados
- Trabajo en equipo
- Buen trato al público en general

NOTA BIOGRÁFICA



I. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres : SEBASTIAN COZ, Beker Gustavo
 Fecha de Nacimiento : 16 de mayo del 1994
 Lugar de Nacimiento : Jesús – Lauricocha - Huánuco
 Domicilio : calle Colombia mz D lote 5- kahuachi
 Estado Civil : Soltero
 DNI : 73693771
 RUC : 10736937714
 E-mail : gustabo_16srja@hotmail.com

II. ESTUDIOS REALIZADOS

Educación Primaria

Lugar : Huánuco
 Año : 2000 - 2005
 Centro Educativo : C.N.I “PEDRO ARBUES BERNARDO PEÑA”- JIVIA- LAURICOCHA

Educación Secundaria

Lugar : Huánuco
 Año : 2006- 2010
 Centro Educativo : C.N.I “PEDRO ARBUES BERNARDO PEÑA”- JIVIA- LAURICOCHA

III. GRADO

Bachiller : Ciencias Contables y Financieras

IV. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Microsoft Office – Básico

Microsoft Excel – Básico

Microsoft Word – Básico

V. EXPERIENCIA LABORAL

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA-INEI

(22 DE SETIEMBRE DE 2017 – 25 DE OCTUBRE 2017): - Av. General
Garzón N° 654 Jesús María- LIMA

CARGO: JEFE DE ZONA EN LOS CENSOS NACIONALES 2017: XII
DE POBLACION, VII DE VIVIENDAS Y III DE
COMUNIDADES INDIGINAS

FINANCIERA OH S.A

(1 DE FEBRERO DE 2016 – 15 DE MAYO 2017): - Avenida aviación
2405 San Borja LIMA

CARGO: EJECUTIVO Y ASESOR DE VENTAS TARJETA DE
CREDITO Y SEGUROS

D" ANCOS & CAT CONSTRUCTORA S.R.L:

(02 DE ENERO DE 2014- 31 DE DICIEMBRE 2015): Jr. Los andes Mz
D, Lt 9 sector San Luis – Amarilis-HCO.

CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE GERENCIA

CHIFA KON WHA SCRL:

(01 DE ENERO DE 2015 – 31 DE MAYO 2015) : Jr. GR General Prado
N°820 HUÁNUCO

CARGO: ASISTENTE CONTABLE DE LA EMPRESA

D" ANCOS & CAT CONSTRUCTORA S.R.L:

(02 DE ENERO DE 2013- 31 DE DICIEMBRE 2013): Jr. Los andes Mz
D , Lt 9 sector San Luis – Amarilis-HCO.

CARGO: ASISTENTE CONTABLE DE LA EMPRESA

VI. HABILIDADES

Compromiso y responsabilidad

Adaptabilidad – Flexibilidad

Orientación a Resultados

Trabajo en equipo

Buen trato al público en general