



DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

*Alternativas
para el
Desarrollo*

Mayo 2005

Eco. Samuel Torres Tello

Los puntos de vista expresados por los autores no necesariamente reflejan la posición de la Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas

	PAGINA	
1	INTRODUCCION	2
2	MARCO CONCEPTUAL	4
3	METODOLOGIA DE TRABAJO	6
4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
	4.1 ENTORNO INSTITUCIONAL	13
	4.2 NIVEL DE PLANEAMIENTO	40
	4.3 RECURSOS HUMANOS MUNICIPALES	48
	4.4 NIVEL DE IMPLEMENACION MUNICIPAL	55
	4.5 ASPECTOS DE CAPACITACION	61
	4.6 SISTEMAS OPERATIVOS INSTITUCIONALES	66
	4.7 EJECUCION DE INGRESOS	71
	4.8 EJECUCION DEL GASTO	75
	4.9 ESTRUCTURA DEL GASTO	76
	4.10 SUGERENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	78
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
6	MATRIZ FODA	91
7	BIBLIOGRAFIA	92
8	ANEXOS	95
	- Calculo del tamaño de la muestra	
	- Calculo del rango y tamaño muestral ideal de cada estrato	
	- Cuestionario de diagnóstico	
	- Anexos – Eviews	
	- Data del análisis	

DIAGNOSTICO MUNICIPAL

1 INTRODUCCION

El presente diagnóstico de gestión municipal, tiene como objetivo desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales.

Este trabajo se realiza a partir de la determinación de una muestra debidamente definida, donde se analiza diversos aspectos de gestión municipal; para este fin se han aplicado una serie de indicadores económicos, financieros, implementación, entre otros; orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de los gobiernos locales provinciales.

El estudio comienza evaluando el entorno institucional, es decir, la coordinación existente entre las municipalidades y los organismos nacionales y extranjeros públicos y privados; así como, organismos de coordinación y apoyo local.

De igual modo se evalúa el nivel de planeamiento existente en cada una de las municipalidades que conforman la muestra, a partir de las funciones de planeamiento definido en la ley Orgánica de Municipalidades tales como: plan de desarrollo concertado, plan institucional, plan operativo y planes intrainstitucionales.

Asimismo se evalúa el nivel de implementación de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, relacionando para ello el nivel de automatización, nivel de implementación con maquinaria, nivel de morosidad, capacitación, entre otros.

De otra parte se analiza los limitantes en los sistemas operativos a fin de medir el grado de modernidad y eficiencia en el manejo de los servicios que brindan las municipalidades a la comunidad.

Los aspectos de capacitación constituyen un elemento fundamental de nuestro análisis, debido que uno de los objetivos del diagnóstico es focalizar un plan de reforzamiento institucional hacia temas que resulten de interés para mejorar la gestión municipal a escala nacional.

Otro aspecto no menos importante es la gestión financiera; por lo que se evalúa el nivel de captación de las diversas fuentes de financiamiento así como el esfuerzo

fiscal que realiza cada gobierno local a través de una mayor recaudación institucional; así como mejora en la calidad del gasto.

Una vez culminado el análisis se procede a desarrollar conclusiones sobre los aspectos más relevantes de la evaluación, a partir del cual se hacen recomendaciones que en nuestro concepto permitirán fortalecer la institucionalidad municipal.

Finalmente se presenta una síntesis del trabajo a través de la Matriz FODA, donde se especifica las fortalezas y debilidades municipales, las amenazas y oportunidades. Este análisis nos permitió plantear un conjunto de estrategias orientadas a superar las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades que tienen los gobiernos locales en este proceso de descentralización y desarrollo del país.

2. MARCO CONCEPTUAL MUNICIPAL

El 16 de noviembre del año 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades constituida por 126 artículos; en ella se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales.

Luego, la Constitución Política del Perú, así como posteriores leyes orgánicas dan a las municipalidades **funciones promotoras del desarrollo local**, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad, además de las de **promoción adecuada, prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico**.

En el marco del **proceso de descentralización** y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; en este marco, **los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales**.

Otro aspecto importante que le asigna la Ley Orgánica de Municipalidades, se refiere a la **promoción del desarrollo económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa**, a través del **manejo de planes de desarrollo económico local**, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de

desarrollo, **así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad** en sus respectivas circunscripciones.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dichos procesos se **establecen las políticas públicas en el ámbito local**, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.

El marco normativo asigna a las municipalidades competencias exclusivas y compartidas. Entre las competencias exclusivas, tenemos:

- ❖ Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su ámbito, y ejecutar los planes correspondientes.
- ❖ Formular y aprobar el plan de desarrollo municipal concertado.
- ❖ Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- ❖ Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus leyes anuales de presupuesto.
- ❖ Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- ❖ Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- ❖ Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
- ❖ Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley.
- ❖ Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales, entre otros que señala la ley.

Las competencias municipales compartidas: educación, salud pública, cultura, turismo, recreación y deportes, atención y administración de programas sociales, seguridad ciudadana, transporte colectivo, tránsito urbano, renovación urbana, entre otros.

En este contexto las municipalidades se constituyen en el núcleo de gobierno responsable de la conducción del desarrollo de sus ámbitos locales, para lo cual cuentan con:

- ◆ Autonomía política, se refiere a la capacidad de dictar normas de carácter obligatorio en los asuntos de su competencia dentro de su jurisdicción y sancionar a quienes las incumplen y denunciar a quienes resistan a cumplirlas.
- ◆ Autonomía económica, a la capacidad de decidir sobre su presupuesto y los rubros donde se destina sus gastos de acuerdo a las necesidades de la comunidad, y
- ◆ Autonomía administrativa, a la capacidad de organización más conveniente al logro de los fines y el ejercicio de sus funciones de acuerdo a la realidad geográfica y económica.

A partir del año 2003, esta conducción es compartida con la sociedad civil, el cual esta normado a través de la Ley Marco del Presupuesto Participativo.

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

➤ Tipo de Estudio

El diagnóstico parte de una percepción general de la actuación de los gobiernos locales que nos lleva a evaluar un conjunto de mecanismos de gestión administrativa, financiera y política, a través de un Análisis Descriptivo¹, el cual busca especificar el comportamiento de las municipalidades en el cumplimiento de las tareas asignadas en su marco normativo.

Para tal fin, seleccionamos una serie de variables de gestión, tales como acciones de coordinación, planeamiento, capacitación, aplicaciones de sistemas operativos, entre otros, lo que nos ha permitido la aplicación de Indicadores tales como:

¹ Es el tipo de análisis que describe o caracteriza un determinado problema.

CUADRO N°1

CONCEPTO	INDICADOR	CALCULO
Mide el nivel de Recursos Públicos por toda fuente de financiamiento respecto al Presupuesto Institucional Modificado	Nivel de ejecución de Ingresos	Ejecución de Ingresos Municipales / PIM
Mide el nivel del gasto ejecutado respecto a los recursos programados	Eficiencia del Gasto	Ejecución del Gasto/ Ejecución de Ingresos
Proporción de los ingresos directamente recaudados respecto a los ingresos totales	Autonomía Financiera	Recursos recaudados directamente/Recursos Totales
Mide el nivel de recaudación propia per capita	Recaudación Local Per capita	Recursos recaudados directamente e impuestos municipales / Población capital distrital
Proporción de los ingresos totales destinado a programas sociales	Gasto Social	Recursos Ordinarios / Recursos Totales
Mide el numero de Computadoras respecto al Total de Personal	Automatización Municipal	Computadoras /Personal
Mide el numero de Computadoras en el Área de Planeamiento y Presupuesto	Automatización en el área de Planeamiento y Presupuesto	Computadoras en el área / Total personal del área
Cuantifica el nivel del Gasto en Inversión respecto al Total de Gastos	Incidencia del Gasto en Inversión	Gasto en Inversión /Total Gastos
Cuantifica el nivel del Gasto Personal y Obligaciones sociales respecto al Total de Gastos	Incidencia del Gasto en Personal	Gasto en Personal /Total Gastos
Proporción del Personal Nombrado con relación al Total de Empleados	Incidencia del Personal Nombrado	Personal Nombrado / Total Personal
Proporción del Personal Profesional con relación al Total de Empleados	Incidencia del Personal Profesional	Personal Profesional / Total Personal
Proporción del Personal Profesional en Planeamiento y Presupuesto con relación al total de empleados en el área	Incidencia del Personal Profesional en el área de Planeamiento y Presupuesto	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del Personal Profesional en Administración con relación al total de empleados en el área	Incidencia del Personal Profesional en Administración	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del Personal Profesional en Rentas con relación al total de empleados en el área	Incidencia del Personal Profesional en Rentas	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del numero de Contribuyentes Morosos	Indice de Morosidad	Contribuyentes Morosos / Total Contribuyentes
Nivel de Ejecución de Obras Publicas	Eficiencia en la ejecución de Obras Publicas	Obras Ejecutadas/ Total Obras
Nivel de Solicitudes Atendidas	Nivel de atención	Solicitudes Atendidas / Total de Solicitudes
Nivel de Implementacion de Maquinaria Pesada per cápita	Equipamiento Municipal	Maquinaria Pesada Municipal / Población

		Distrital Capital
Cuantificar numero de eventos de capacitación organizados por la municipalidad	Capacitación Municipal	Promedio de Capacitaciones Municipales
Cuantificar numero de eventos de capacitación Presupuestal	Capacitación Presupuestal	Promedio de Capacitación Presupuestal
Proporción de empleados capacitados respecto al total de empleados	Capacitación de Recursos Humanos	Empleados Capacitados / Total Empleados

➤ Población y Muestra

Para el presente trabajo se ha definido como universo las municipalidades provinciales que totalizan 194, de las cuales se ha tomado una muestra representativa² de 66 municipalidades.

Esta muestra reúne características más comunes de la población, donde sus medidas son interpretadas y cuantificadas por la estadística. Para tal fin, usamos la técnica del Muestreo Probabilístico, donde cada una de las observaciones tiene probabilidad conocida de integrar la muestra y medir el error de muestreo, es decir las diferencias entre las medidas de la muestra y los valores poblaciones.

Para definir la muestra, se ha partido de un nivel de error de estimación (**E = 5%**), un limite de confianza (**95% con valor Z=1.96**) que es la probabilidad que la estimación efectuada se ajuste a la realidad y un campo de variabilidad de los aciertos y errores **p * q** donde **p** representa la proporción de aciertos y **q** a los errores; para luego hallar un tamaño muestral (**n**)

En nuestro trabajo, tenemos una serie de variables e indicadores, donde para cada uno de ellos, se tiene un valor del parámetro **p**, el cual nos da un tamaño muestral óptimo. La forma habitual de proceder es suponer un valor, basada en la experiencia previa, en la literatura, en un estudio piloto o simplemente en la intuición, y postular que valor **p** se va a utilizar. En nuestro caso tenemos los siguientes datos:

Z = 1.96 Nivel de Confianza = 95%

p = 0.95 Nivel de acierto de muestra

²Muestreo es la actividad mediante la cual se toman ciertas muestras de una población de elementos para la toma de criterios de decisión, y es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad.

$q = 0.05$ Nivel de error de la muestra

$E = 5\%$ Error de Estimación (máximo error permisible)

$N = 194$ Población³ (municipalidades provinciales a escala nacional).

Calculo de la Muestra⁴:

$$\text{No} = \frac{Z^2 (p \times q)}{E^2}$$

$$\text{No} = \frac{1.96^2 (0.95 \times 0.05)}{0.05^2}$$

$$\text{No} = 73$$

Muestra Ajustada⁵:

$$n = \frac{\text{No}}{1 + (\text{No} - 1)/N}$$

$$n = \frac{73}{1 + (73 - 1)/190}$$

$$n = 53$$

Cabe mencionar que, adicionalmente a nuestra muestra ajustada, se pudo tener acceso a 13 unidades de muestreo más, por lo que finalmente se tiene **una muestra de 66 municipalidades provinciales**, lo que reduce el error de estimación de 5% a 4.25%. (Ver anexo N°1)

³No se considera las municipalidades de Lima Metropolitana, Callao, Arequipa (datos distorsionantes) ni la municipalidad de Dos de Mayo (Omiso PIA-2004), por lo que la población es 190 municipalidades provinciales.

⁴Fórmula recomendada según la teoría de muestreo aleatorio probabilístico para las investigaciones sociales.

⁵Cuando la población es grande, tenemos necesariamente que utilizar el factor de corrección finito, tomando como referencia la muestra calculada, para lo cual se aplica dicha fórmula.

Sabemos a priori que en los elementos de la población (en este caso, municipalidades provinciales) existen subgrupos que presentan las mismas características. Ya calculado el tamaño de la muestra, se debe hallar el rango y tamaño muestral ideal de cada estrato, para lo cual se emplea la técnica de Muestreo Estratificado con Afijación Proporcional⁶. Los cálculos para elegir el rango y tamaño muestral de cada estrato se presentan en los anexos N°s 2, 3 y 4, donde hallamos que el rango muestral representativo es:

CUADRO N°2

<i>ESTRATO</i>	<i>TAMAÑO Nhi</i>	<i>RANGO*</i> <i>(en nuevos soles)</i>
1	10	[55,000,000 – 30,000,000>
2	26	[30,000,000 – 10,000,000>
3	39	[10,000,000 – 6,000,000>
4	81	[6,000,000 – 2,000,000>
5	34	[2,000,000 – 900,000]
TOTAL	190**	

* Sobre la base del SIAF-GL-PIA 2004(Presupuesto Institucional de Apertura anual)

** No se considera Municipalidad de Lima Metropolitana, Callao, Arequipa (datos distorsionantes) y Dos de Mayo (Omiso PIA-2004)

Y el tamaño muestral para cada estrato es:

CUADRO N°3

<i>ESTRATO</i>	<i>AFIJACION PROPORCIONAL</i>
1	4
2	9
3	21
4	24
5	8
Total Muestra Municipalidades	66

Finalmente para saber que municipios elegir por cada estrato, empleamos la técnica del Muestreo Aleatorio Simple; es decir, un proceso de selección al azar, donde

⁶Inicialmente el tamaño de la muestra se calcula por la técnica del muestreo aleatorio simple (nuestro caso) o por un método sistemático. Luego para obtener una muestra aleatoria estratificada, se divide la población en subgrupos, llamados estratos, que son más homogéneos que la población como un todo, donde el método de afijación proporcional selecciona el número de elementos de cada estrato en forma proporcional al tamaño del estrato en relación con la población. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor precisión (o menor error muestral) que si la población entera muestreada mediante muestreo aleatorio simple.

cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, de donde obtenemos la siguiente muestra:

CUADRO N°4
Municipalidades de la Muestra

Región	Departamento	Municipalidad Provincial	PIA SIAF-04
SIERRA	<u>ANCASH</u>	Santa	46,098,493.00
SELVA	<u>UCAYALI</u>	Coronel Portillo	42,189,652.00
SIERRA	<u>CAJAMARCA</u>	Cajamarca	34,974,111.00
SIERRA	<u>JUNIN</u>	Huancayo	33,079,601.00
SIERRA	<u>PUNO</u>	San Roman	28,796,830.00
SIERRA	<u>MOQUEGUA</u>	Mariscal Nieto	24,509,045.00
SIERRA	<u>MOQUEGUA</u>	Ilo	24,404,157.00
COSTA	<u>PIURA</u>	Sullana	21,544,447.00
SIERRA	<u>AYACUCHO</u>	Huamanga	18,499,605.00
COSTA	<u>PIURA</u>	Morropon-Chulucanas	17,727,376.00
SELVA	<u>LORETO</u>	Alto Amazonas	15,082,042.00
SIERRA	<u>ANCASH</u>	Huaraz	15,067,275.00
SIERRA	<u>CAJAMARCA</u>	Jaen	13,715,761.00
COSTA	<u>LIMA</u>	Cañete	10,845,791.00
SIERRA	<u>PASCO</u>	Pasco	10,492,383.00
SELVA	<u>SAN MARTIN</u>	San Martin-Tarapoto	10,359,870.00
SIERRA	<u>CAJAMARCA</u>	Hualgayoc-Bambamarca	10,344,474.00
SIERRA	<u>CAJAMARCA</u>	Cutervo	9,977,867.00
SIERRA	<u>APURIMAC</u>	Andahuaylas	9,968,814.00
SELVA	<u>LORETO</u>	Loreto-Nauta	9,626,103.00
COSTA	<u>LAMBAYEQUE</u>	Lambayeque	9,532,293.00
SIERRA	<u>CUSCO</u>	Convencion	9,050,251.00
SELVA	<u>UCAYALI</u>	Atalaya-Raymondi	9,046,937.00
COSTA	<u>LIMA</u>	Barranca	8,903,580.00
SIERRA	<u>APURIMAC</u>	Abancay	8,773,549.00
SELVA	<u>UCAYALI</u>	Padre Abad	8,662,970.00
SELVA	<u>AMAZONAS</u>	Uctubamba-Bagua G.	8,560,872.00
SIERRA	<u>JUNIN</u>	Yauli-La Oroya	8,517,619.00
SIERRA	<u>PUNO</u>	Azangaro	8,354,328.00
COSTA	<u>TUMBES</u>	Contralmirante Villar	8,209,954.00
SELVA	<u>LORETO</u>	Ucayali-Contamana	7,938,776.00
SELVA	<u>SAN MARTIN</u>	Moyobamba	7,574,094.00
SELVA	<u>UCAYALI</u>	Purus	6,856,765.00
COSTA	<u>LAMBAYEQUE</u>	Ferreñafe	6,856,295.00
SIERRA	<u>HUANCAVELICA</u>	Tayacaja-Pampas	6,473,523.00
COSTA	<u>TUMBES</u>	Zarumilla	5,977,609.00
SIERRA	<u>CAJAMARCA</u>	Cajabamba	5,799,241.00
COSTA	<u>LA LIBERTAD</u>	Chepen	5,716,055.00
SIERRA	<u>AYACUCHO</u>	Huanta	5,653,139.00
SELVA	<u>AMAZONAS</u>	Chachapoyas	4,871,500.00
COSTA	<u>LA LIBERTAD</u>	Santiago Chuco	4,348,652.00
COSTA	<u>LA LIBERTAD</u>	Otuzco	4,261,489.00
SELVA	<u>AMAZONAS</u>	Bagua-La Peca	4,217,770.00
SELVA	<u>AMAZONAS</u>	Condorcanqui-Nieva	4,126,503.00
COSTA	<u>LA LIBERTAD</u>	Viru	4,070,051.00

SIERRA	<u>HUANUCO</u>	Pachitea-Panao	4,067,639.00
SIERRA	<u>HUANCAVELICA</u>	Acobamba	3,916,948.00
SIERRA	<u>JUNIN</u>	Junin	3,867,304.00
SIERRA	<u>PUNO</u>	Sandia	3,831,089.00
SIERRA	<u>JUNIN</u>	Concepcion	3,780,952.00
SIERRA	<u>PASCO</u>	Daniel A. Carrión	3,623,300.00
SIERRA	<u>ANCASH</u>	Carhuaz	3,617,333.00
COSTA	<u>LIMA</u>	Oyon	3,341,766.00
SELVA	<u>SAN MARTIN</u>	Rioja	3,217,374.00
SIERRA	<u>HUANUCO</u>	Ambo	3,211,401.00
SIERRA	<u>PASCO</u>	Oxapampa	2,967,452.00
SELVA	<u>SAN MARTIN</u>	Lamas	2,898,224.00
SIERRA	<u>ANCASH</u>	Huarmey	2,833,183.00
SIERRA	<u>AYACUCHO</u>	Vilcas Huaman	2,358,488.00
SIERRA	<u>CUSCO</u>	Paruro	2,244,288.00
SIERRA	<u>CAJAMARCA</u>	Contumaza	2,161,890.00
SELVA	<u>AMAZONAS</u>	Rodriguez de Mendoza	1,602,879.00
SELVA	<u>MADRE DE DIOS</u>	Tahuamanu-Iñapari	1,541,120.00
SIERRA	<u>APURIMAC</u>	Antabamba	1,523,011.00
COSTA	<u>LIMA</u>	Cajatambo	1,379,469.00
SIERRA	<u>ANCASH</u>	Ocros	1,025,432.00

Dado la amplitud de la muestra y las características de la misma, podemos inferir que los resultados del análisis se extienden hacia las municipalidades distritales, dado que las particularidades de las municipalidades provinciales son similares a las municipalidades distritales.

➤ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos**

El Diagnostico Situacional de la Municipalidad Provincial, tiene como base de datos un Cuestionario Estructurado Estandarizado que constituye un reporte de información oficial de diferentes temas institucionales y de gestión. Es valido y confiable porque las preguntas son claras y comprensibles, no inducen a una respuesta determinada y no se apoyan en una idea constituida. (Ver Anexo N°5)

Para reforzar el análisis, en algunos casos se realizaron visitas personalizadas a los municipios provinciales de la muestra y/o se utilizó información de la base de datos del SIAF-SP (Sistema Integrado de Administración Financiera), el cual contiene información oficial del Sector Público.

➤ **Técnicas del Procesamiento y Análisis de la Información**

Para el tratamiento y procesamiento de la información, el procedimiento es: Codificación, Tabulación y Análisis Estadístico Descriptivo; para el cual es útil el

Software Estadístico Eviews Versión 4.0 y SPSS Versión 12. lo que permitió aplicar procedimientos estadísticos y gráficos. La recopilación de la información esta actualizada al primer semestre del 2004, aunque en algunos casos se utilizo la información del SIAF-GL 2004

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

La globalización ha provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y organización; éstas, están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan las nuevas estructuras.

Las nuevas condiciones exigen de las instituciones municipales una mayor capacidad para proyectar los resultados, una administración más eficiente en la ejecución de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la institución y la implementación más técnica y comprometida de un estilo de administración orientada al desarrollo sostenible local.

4.1 ENTORNO INSTITUCIONAL

Los gobiernos locales tienen un gran reto en el desarrollo local, orientado a generar calidad de vida a través de un crecimiento económico sostenible en el largo plazo, en un marco de gobernabilidad y respeto al estado de derecho. Una buena gestión municipal debe facilitar la cooperación eficiente entre los diferentes niveles de gobierno y los diferentes actores locales⁷. A continuación se desarrolla el análisis del entorno institucional:

a) ORGANISMOS EXTRANJEROS DE COORDINACION Y DE APOYO LOCAL.

En la última década, los temas relacionados con la gobernabilidad y el desarrollo local han suscitado el interés de las **Organizaciones de Cooperación**

⁷Ser un gobierno que vea en la sociedad la razón del compromiso del servidor público, basando su ejercicio en la participación ciudadana y su corresponsabilidad, la transparencia, la rendición de cuentas, la simplificación administrativa y el uso de tecnologías avanzadas de información; brindando un servicio a las personas con calidad y calidez. En este marco de desarrollo económico, social y ambiental local, interactúan un conjunto de instituciones públicas, privadas, nacionales y extranjeras, que conforman el

Internacional y de Desarrollo, debido que éstos consideran que el espacio del gobierno local permite una mayor participación de la población en la toma de decisiones constituyendo un factor importante para la democratización y el desarrollo. Es el hecho que países como Alemania, Canadá, Estados Unidos, España, Holanda, Italia, Suiza e instancias como la Unión Europea, apoyan el proceso de descentralización que viene desarrollándose en nuestro país, el cual se relaciona con la propia historia y la configuración política descentralizada de esas naciones, donde este proceso ha tenido resultados importantes en el desarrollo nacional y regional. También se cuenta con experiencias destacables de cooperación internacional a países de América Latina como Bolivia o Brasil; sin embargo, debemos anotar que esta cooperación viene siendo trasladada a países con mayores necesidades (continente africano)⁸.

A pesar de la importancia de las distintas instituciones de cooperación que apoyan el desarrollo local, sólo el 53% de las municipalidades de la muestra, señalaron tener relaciones interinstitucionales de apoyo de al menos una vez al año con un organismo de cooperación.

Esta situación no coadyuva a un mayor desarrollo local, puesto que los organismos de cooperación vienen ejecutando diversos programas sin el debido apoyo de las municipalidades, lo que se debe a:

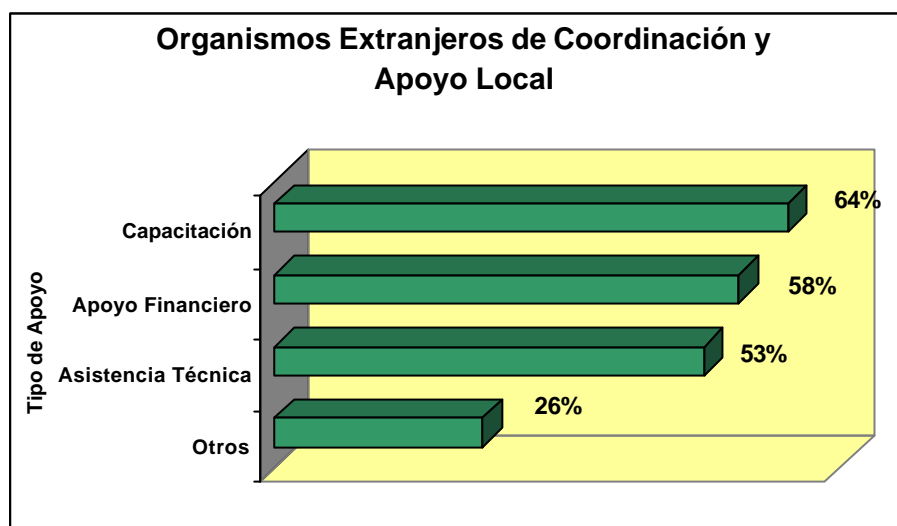
- Desconocimiento por parte de las autoridades, de la importancia de los programas de apoyo en el desarrollo local.
- Concepto equivocado de las autoridades municipales, acerca de los organismos o instituciones de desarrollo.
- Desconocimiento por parte de las municipalidades, de la existencia de distintas fuentes de cooperación, que muy bien pueden ser aliados estratégicos para el desarrollo local.
- Falta de proyectos de desarrollo local, que pueden ser financiados con recursos de la cooperación.

entorno institucional de las municipalidades del país, quienes a su vez, constituyen potenciales aliados para una gestión con alianzas estratégicas.

⁸Cada vez resulta más difícil conseguir recursos de la cooperación internacional. La ayuda externa que en 1992 representaba el 0.33% del PIB de las naciones donantes, bajó en el 2000 a tan solo el 0.22%. Hoy se produce una reorientación de la ayuda hacia otras regiones en razón de criterios de mayor pobreza y de geopolítica (África, Medio Oriente, Irak, Ex Yugoslavia). Perú como país de ingresos medios, despierta menos interés que países más pobres de América Latina (Bolivia, Honduras, Nicaragua, etc.). Para acceder a recursos de la cooperación internacional resulta clave contar con proyectos relevantes, que correspondan a la agenda priorizada por los cooperantes y que estén sólidamente formuladas.

- La inexistencia de una política de coordinación interinstitucional por parte de las autoridades locales.

Gráfico N°1



Capacitación

La capacitación se orienta básicamente al fortalecimiento de la gestión pública dirigido a funcionarios municipales sobre aspectos de gestión municipal; en muchos de los casos estos programas se realizan vía convenios con escuelas especializadas de gestión municipal, o de manera directa a través de organismos no gubernamentales – ONGs. Otro de los temas es el referido al manejo de programas sociales y la inclusión de éstos en los planes de desarrollo y el presupuesto participativo. En estos programas destacan, AECI⁹, COSUDE¹⁰, PRISMA¹¹, CARE¹², Unión Europea¹³, Fondo Contra Valor Perú Alemania¹⁴, entre otras.

⁹**AECI. Agencia Española de Cooperación Internacional.** El Perú es uno de los primeros receptores de la cooperación española, para el periodo 2002-2005, se tiene destinado aproximadamente 304 millones de euros para financiar proyectos que deberán prestar especial atención a la población que vive en situación de extrema pobreza con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres. El Programa complementa, fomenta y ejecuta acciones en beneficio de los sectores menos favorecidos y más vulnerables de la sociedad, buscando articularlas con los esfuerzos y las políticas para el desarrollo regional, como son: la descentralización, la regionalización y el fortalecimiento de los municipios; la consolidación de los espacios de concertación, la gestión integrada de las cuencas, el mejoramiento de las relaciones de intercambio campo-ciudad, la generación de empleo, la participación equitativa de la población, la igualdad entre hombres y mujeres y la lucha contra la pobreza.

¹⁰**COSUDE. Agencia Suiza para el Desarrollo y la cooperación.** Su objetivo principal es la reducción y mitigación de la pobreza; es decir, brindar la posibilidad a los pobres de poder influir en el mejoramiento de las condiciones sociales, políticas y económicas. La palabra clave aquí es el empoderamiento que contribuye a la formación de comunidades autosuficientes que sepan cómo dirigir su propio desarrollo, cómo participar en procesos de toma de decisiones con capacidad para demandar políticas inclusivas. Así también apoya medidas de buena gobernabilidad, fomento de una economía sostenible y competitiva, servicios para el desarrollo local, entre otros.

¹¹**PRISMA.** Organización No Gubernamental de Desarrollo, orientada a fortalecer las capacidades de las personas pobres y vulnerables para que, por sí mismas, logren su desarrollo social y económico en forma sostenible. Entre sus proyectos, se encuentra el de Fortalecimiento de Municipios, a través del Proyecto: "Alianzas Estratégicas para la Seguridad Alimentaria" – ALIANSA, que se ejecuta en 10 corredores económicos del país: Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancayo, Huaylas, Huánuco, Jaén, Pucallpa, Puno y Tarapoto. Estos proyectos tienen como finalidad la promoción de la eficiencia en la inversión social a través del fortalecimiento de las capacidades para la gestión local y la articulación de redes que favorezcan la vigilancia social, basados en los enfoques de Seguridad Alimentaria, desarrollo humano y participación comunitaria.

La capacitación, representa el principal apoyo de cooperación por parte de los organismos internacionales con los gobiernos locales; el 64% de las municipalidades consultadas (ver gráfico N°1) indicaron estar desarrollando dichos programas orientados a la gestión municipal, desarrollo humano, generación de empleo, gobernabilidad, manejo de programas sociales, planeamiento, autosostenibilidad, etc.

Apoyo Financiero

El apoyo financiero de los organismos de cooperación se orienta básicamente al fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades, así como a programas de financiamiento de desarrollo productivo en sectores estratégicos de la economía local.

A este respecto, el 58% de las municipalidades de la muestra (ver gráfico N°1) indicaron coordinar el manejo de estos programas con los organismos de cooperación, los que se orientan a beneficiar directamente tanto a la institucionalidad municipal como a la población objetivo. En la ejecución de estos programas destacan: PRISMA, CARE, Fondo Contravalor Perú Alemania, AECI, Fondo Italo Peruano¹⁵, entre otros.

Asistencia Técnica

La asistencia técnica se ha orientado básicamente al fortalecimiento de las capacidades organizativas de la institución, tales como: constitución de los Consejos de Coordinación, formulación y revisión de Planes de Desarrollo

¹²**CARE PERU.** La Cooperativa Americana de Remesas a Europa representa una fuerza global para lograr cambios en nuestras propias vidas y en la vida de otros, es posible cuando individuos, comunidades y organizaciones se unen alrededor de una meta común. CARE Perú, desarrolla sus actividades en 7 departamentos del país, con seis Direcciones Regionales, seis Oficinas Zonales, además de la oficina de Lima. Ejecuta proyectos de desarrollo de alcance nacional, regional y local, es por esto que se encontrarán proyectos con el mismo nombre y características en diferentes zonas del país; así tenemos por ejemplo que el proyecto de **Desarrollo y Gestión Local** tiene las siguientes características: \$100,000,000 dólares en préstamos a empresarios y grupos de mujeres que realizan actividades generadoras de ingresos, una empresa del sistema financiero organizada: EDPYME EDYFICAR con presencia en 8 departamentos, 66 Gobiernos locales con mejores capacidades de gestión, 30 Planes estratégicos distritales y municipales participativos apoyados.

¹³**UNION EUROPEA.** Desde 1976 el Perú es uno de los principales receptores de la cooperación europea, durante el período 1991 y 2000 ha recibido más de 400 millones de Euros, destinado a cubrir programas de seguridad alimentaria y programas de cooperación financiera y técnica. Los fondos de cooperación de la UE hacia el Perú se canalizan bajo diferentes modalidades: Proyectos bilaterales UE-Perú Proyectos biregionales que representan un importante apoyo de cooperación técnica para el Perú. Entre los años 1992 y 1998 represento en promedio el 50% de la cooperación para el Perú, sin embargo en los años siguientes(1999 y 2000), la cooperación se redujo en promedio al 30%.

¹⁴**FC PERU ALEMANIA.** El Fondo Contravalor Perú Alemania Deuda por Desarrollo –FPA- es una entidad jurídica de derecho privado surge en mérito del Acuerdo Especial de Canje de Deuda suscrito por el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Federal de Alemania en el marco del "Acuerdo sobre la Consolidación y Reconsolidación de las Deudas Externas de la República del Perú. Este fondo tiene como objetivo principal el fomento de actividades estratégicas a favor de los grupos más desfavorecidos de la población, con áreas prioritarias en: democracia, sociedad civil y administración pública, agua potable y alcantarillado y desarrollo rural sostenible.

¹⁵**FIP. El Fondo Italo Peruano** fue creado el 10 de octubre del 2001, a partir del Acuerdo para el Canje de Deuda por Desarrollo suscrito entre los gobiernos de Italia y del Perú, con la finalidad de liberar la carga de la deuda peruana e incrementar los recursos destinados al desarrollo económico y social del Perú. Este fondo financia proyectos orientados al alivio de la pobreza rural y urbana en un contexto de participación social y de uso sostenible de los recursos naturales, en los sectores de infraestructura básica productiva y social, desarrollo productivo y comercial económicamente sostenible, desarrollo de las comunidades indígenas y campesinas, protección ambiental, formación de capacidades locales, estudios definitivos para proyectos que cuentan con una fuente de financiamiento, fortalecimiento institucional, consolidación de la democracia, derechos ciudadanos, consolidación de las organizaciones de base y de los gobiernos locales. Los proyectos que financia el FIP surgen de las propuestas presentadas en las

Concertado, el Presupuesto Participativo, programas de apoyo social de desarrollo de capacidades y nutricionales a fin de revertir el tema de la pobreza, entre otros.

El nivel de asistencia técnica orientada a las municipalidades de la muestra representa un 53% de las municipalidades de la muestra (ver gráfico N°1), destacando en esta tarea: AECI, COSUDE, PRISMA, DESCO¹⁶, CARE y diversas ONGs¹⁷.

Estos organismos de cooperación manifestaron que las municipalidades solicitan el apoyo de otros servicios de asistencia técnica tales como: reestructuración organizativa, manuales de gestión municipal, sistemas administrativos entre otros; las mismas que no están dentro de los programas de cooperación.

b) ORGANISMOS NACIONALES PUBLICOS DE APOYO DE GOBIERNOS LOCALES

La descentralización constituye uno de los grandes cambios en la estructura y modernización del Estado, donde los gobiernos locales desempeñan un rol fundamental para el desarrollo, por constituir entes de gobierno base, a través de los cuales se ejecutan políticas de desarrollo económicas y sociales específicas a cada realidad local.

Para que este proceso sea eficiente y cumpla con el programa de descentralización, se viene dando una serie de medidas orientadas a normar las distintas etapas (acreditación, transferencias de programas y proyectos) así como la implementación y aplicación de los diferentes sistemas financieros, contables, administrativos, entre otros.

Convocatorias Públicas Anuales por las diferentes municipalidades distritales y provinciales, los gobiernos regionales, las entidades del gobierno central y las ONGs que trabajan en el país.

¹⁶**DESCO. Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo** se orienta al desarrollo social y del fortalecimiento de las capacidades de los sectores excluidos del Perú. Cuenta con un equipo multidisciplinario que comparten una cultura institucional de solidaridad, calidad y competitividad, basada en el reconocimiento de la diversidad, en la capacitación permanente de su capital humano y en la transparencia y el carácter democrático de su gestión. Brinda servicios de consultoría a agencias de cooperación, organismos multilaterales, instituciones públicas y privadas en proyectos sociales, en diversas áreas temáticas como políticas sociales, etc.

¹⁷**ITDG (Soluciones Prácticas contra la Pobreza - Inglaterra)** cuenta con diversos programas de desarrollo, orientados al fortalecimiento institucional y al desarrollo social en general, así tenemos: mejorar la capacidad de las municipalidades para incrementar la participación ciudadana y el desarrollo económico local en zonas rurales de Perú, Bolivia y Ecuador, así como fortalecer las capacidades de las asociaciones de municipalidades rurales a fin de que puedan apoyar a sus instituciones miembros en la promoción del desarrollo económico local, la gestión de riesgo, participación ciudadana e implementación de las tecnologías de información y comunicación.

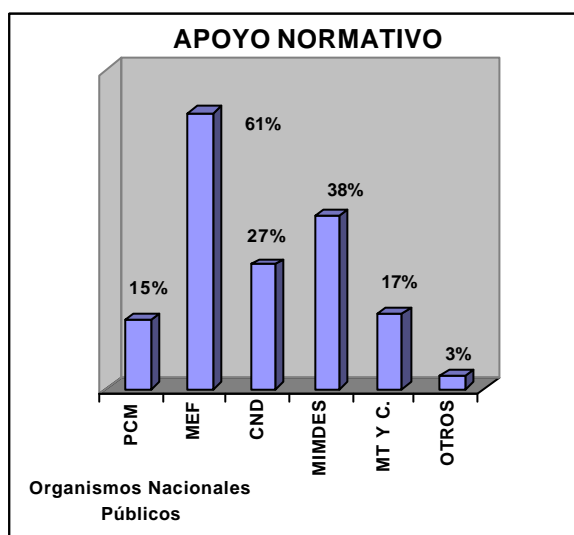
ADRA-PERÚ es una de las principales organizaciones no gubernamentales de ayuda en el mundo, dedicada primordialmente a proyectos de desarrollo sostenible a largo plazo, con presencia en más de 120 países. Actualmente, el Portafolio de Desarrollo Económico administra el **Programa de Bancos Comunales**, cuyo objetivo principal es contribuir al desarrollo integral de la comunidad, brindando oportunidad de crédito y educación a mujeres de escasos recursos para que desarrollen actividades económicas e incrementen sus ingresos y mejoren su calidad de vida.

En este contexto tenemos que las instituciones que participan en el proceso de descentralización y que además forman parte del marco normativo municipal son básicamente:

- Presidencia de Consejo de Ministros PCM
- Consejo Nacional de Descentralización CND
- Ministerio de Economía y Finanzas MEF
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC

Apoyo Normativo

Gráfico N°2



Ante la pregunta referida al apoyo normativo que reciben las municipalidades de la muestra; sólo el 61% de las municipalidades consultadas, respondieron que reciben apoyo normativo del **Ministerio de Economía y Finanzas**. Esto se debe que el MEF a través de la Dirección Nacional de Presupuesto Público brinda servicios de asesoría normativa de manera permanente a los gobiernos locales (correo electrónico, teléfono, fax y correspondencia oficial escrita)

En lo que respecta al **Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social** sólo el 38% reconoce un apoyo normativo para la transferencia o manejo de los programas sociales, ello evidencia las dificultades de algunas municipalidades en la ejecución

de los programas y proyectos transferidos por el MIMDES; las que no están acreditadas indicaron que el proceso de transferencia es muy lento y no cuentan con el apoyo del ente rector de la política social del país.

El **Consejo Nacional de Descentralización** – CND- encargado de conducir, ejecutar, monitorear y evaluar la transferencia de competencias y recursos a los gobiernos regionales y locales, sólo cuenta con un reconocimiento del 27% de las municipalidades de la muestra, ello se debe a que las expectativas generadas del proceso de descentralización no se han realizado con la celeridad que esperaban.

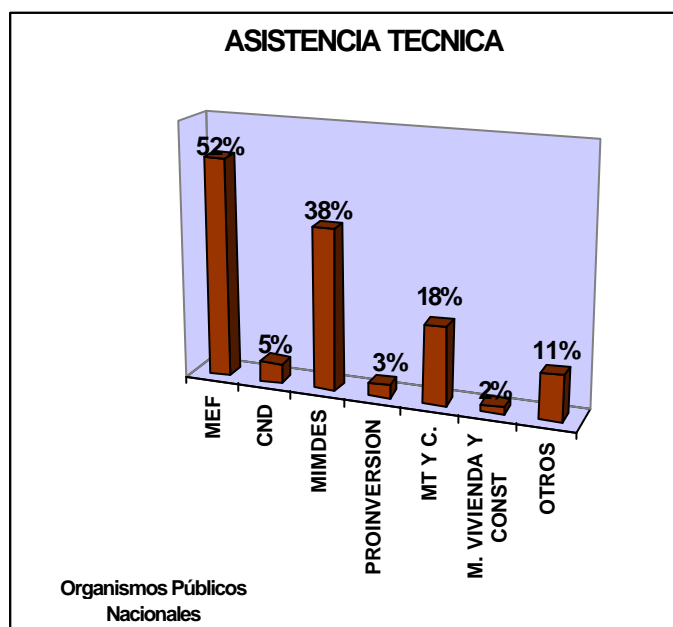
De otro lado para asegurar la eficiencia del proceso de descentralización se ha emitido la Ley N° 28273 – Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Este instrumento de descentralización en muchos casos ha sido percibido como un proceso dilatorio, respecto a los objetivos iniciales.

El **Ministerio de Transportes y Comunicaciones** tiene un reconocimiento de apoyo normativo del 17% de las municipalidades de la muestra; ello se debe que el programa PROVIAS RURAL, que deben ser manejados a través de los Institutos Viales Provinciales Municipales, a la fecha no se encuentran implementados, lo que supone una falta de coordinación en la transferencia de dichas funciones.

Asistencia Técnica

La asistencia técnica que brinda las entidades nacionales se orienta básicamente a: políticas de gestión municipal, sistemas de planificación, presupuesto participativo, sistemas operativos, programas y proyectos de fortalecimiento institucional y desarrollo local, constitución de alianzas estratégicas, entre otros.

Gráfico N°3



En este marco, el 52% de las municipalidades reconocen la preocupación del **Ministerio de Economía y Finanzas** de brindar un apoyo permanente a través de productos tecnológicos tales como: Sistema Integrado de Administración Financiera para Gobiernos Locales (SIAF-GL), Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Proyecto de Catastro Municipal, entre otros.

El **MIMDES** por su parte apoya al 37.8% de las municipalidades de la muestra a través del manejo de una serie de programas orientados al desarrollo de acciones sociales de lucha contra la pobreza, mejora de la equidad y calidad en el gasto social, entre otros. Sin embargo, las municipalidades manifiestan la falta de una política social con definiciones concretas que permita a los gobiernos locales plasmar dichas políticas en objetivos y metas, tanto en los planes de desarrollo concertado, como en los presupuestos participativos.

El 18% de las municipalidades de la muestra indicaron que vienen recibiendo asistencia técnica del **Ministerio de Transportes y Comunicaciones** orientados básicamente a los trabajos de PROVIAS-RURAL así como la implementación de los Institutos Viales Provinciales Municipales. Sin embargo este apoyo es considerado insuficiente.

El **Consejo Nacional de Descentralización**, tiene como responsabilidad canalizar y apoyar la cooperación técnica nacional e internacional, así como brindar asistencia técnica financiera no reembolsable en materia de inversiones y concesiones. Sin embargo este rol no es percibido por las municipalidades muestra, ya que sólo el 5% de ellas le reconoce esta labor de apoyo.

Un aspecto que debe llamar la atención, es la poca participación en servicios de asistencia técnica por parte de **PROINVERSIÓN**, lo que alcanza sólo el 3%, esta situación es preocupante debido que esta entidad tiene como lineamiento de promoción regional y local lo siguiente:

1. Alentar y brindar asistencia a las autoridades regionales y locales para que compitan en la atracción de inversiones.
2. Estimular la formación de agrupaciones y organizaciones de la sociedad civil que apoyen la presencia de inversionistas.
3. Brindar apoyo a las autoridades regionales y locales para la atracción y atención de los inversionistas.
4. Colaborar y asesorar a las autoridades regionales y locales en la promoción de proyectos viables de inversión.

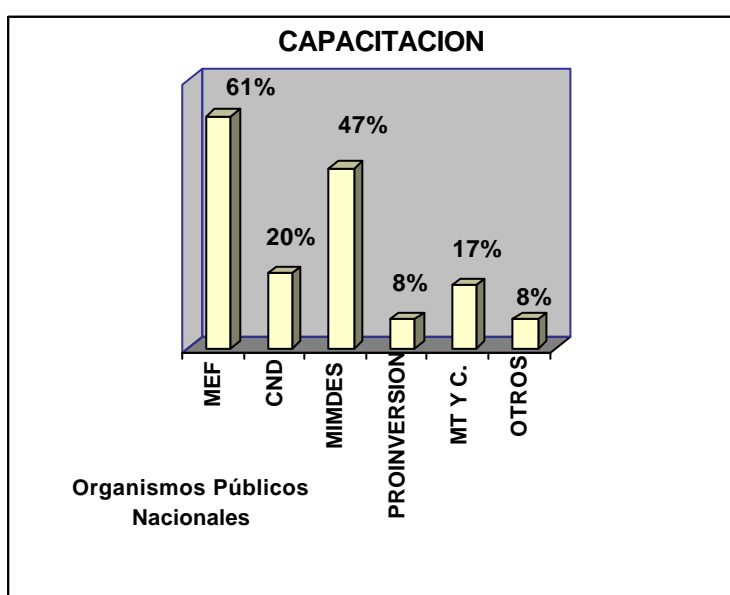
5. Coordinar con el Consejo Nacional de Descentralización acciones y políticas conducentes al desarrollo de inversiones no dependientes del Estado Peruano.
6. Diseñar mecanismos de participación local en el proceso de atracción y atención de los inversionistas.
7. Establecer canales de comunicación para identificar el grado de receptividad de la población.
8. Coadyuvar en el proceso de conciliación entre las aspiraciones regionales y locales y las responsabilidades sociales de los inversionistas respecto al entorno y a la comunidad.

Considerando que uno de los aspectos para que los gobiernos locales logren el desarrollo en la promoción de la inversión, es necesario que PROINVERSIÓN, muestre una mayor presencia en el quehacer local.

Capacitación

La capacitación que brindan las entidades nacionales a los gobiernos locales se realiza de diversas maneras tales como: seminarios, talleres, cursos, elaboración de cuadernos de trabajo, revistas, folletos, entre otros; orientados a mejorar las capacidades de los recursos humanos, así como de la institución, referida básicamente a la gestión.

Gráfico N°4



A este respecto, el **Ministerio de Economía y Finanzas** registra una cobertura de un 61%, a través de los programas de reforzamiento, orientado básicamente a la Gestión Financiera, al Sistema Nacional de Inversión Pública, al Sistema de Administración Financiera del Estado, entre otros; este último en etapa de implementación en todas las municipalidades del país. Este nivel de presencia del MEF en la gestión local ha mejorado significativamente en los últimos años; sin embargo es aún insuficiente, si consideramos los crecientes requerimientos de las municipalidades para satisfacer las expectativas creadas por el proceso de descentralización y los compromisos asignados a los gobiernos locales como responsables de la conducción del desarrollo sostenible.

El segundo lugar de importancia es asignado al **MIMDES** con un 47% de apoyo a las municipalidades de la muestra, orientada básicamente a la transferencia y gestión de los programas sociales. Por su parte, funcionarios del Área de Asistencia Técnica y Capacitación del MIMDES manifestaron que en el año 2004 realizaron aproximadamente 70 talleres provinciales; para el año 2005 prevé un trabajo similar, incluyendo temas como el proceso participativo.

En lo referente a la capacitación por parte del **Consejo Nacional de Descentralización**, este tiene un “Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el Fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales”, el cual se orienta a mejorar la capacidad de gestión y decisiones de los gobiernos regionales y locales generando apropiados cuadros gerenciales, profesionales y técnicos que den soporte y viabilidad al proceso de descentralización y promuevan el desarrollo económico con equidad. También buscará promover liderazgos que aseguren las bases de la competitividad, la prestación de servicios públicos regionales y locales eficientes; así como reforzar una cultura organizacional donde la creatividad, el trabajo en equipo, la calidad del servicio al usuario, el trabajo por resultados y el orgullo de pertenencia sean sus distintivos.

Sin embargo, el trabajo que viene desarrollando el CND es gradual, es por ello que sólo el 20% de las municipalidades de la muestra, han percibido las acciones de capacitación que viene desarrollando el CND.

El **Ministerio de Transportes y Comunicaciones** en cumplimiento con las disposiciones que norman la Transferencia del Programa de Mantenimiento de los Caminos Departamentales y Vecinales rehabilitados, PROVÍAS RURAL, ha suscrito **Convenios de Gestión y Convenios de Capacitación y Asistencia Técnica**, con

el objeto de dar continuidad al Sistema de Mantenimiento de los Caminos Rehabilitados, mediante la contratación de servicios de Microempresas de Mantenimiento Vial Rutinario.

PROVÍAS RURAL ha realizado **Talleres de Capacitación**, en el nivel centralizado, con las autoridades locales y en el nivel desconcentrado con los funcionarios técnicos y administrativos de los gobiernos regionales y gobiernos locales. Asimismo, ha realizado la Asistencia Técnica necesaria para realizar el monitoreo y seguimiento de la gestión del mantenimiento vial rutinario de los Caminos Departamentales y Vecinales transferidos a los gobiernos regionales y gobiernos locales respectivamente.

Con el objeto de fortalecer la capacidad de la gestión vial municipal de los caminos vecinales, ha promovido la constitución de Institutos de Vialidad Municipal en las Provincias, como un organismo técnico especializado en gestión vial, dependiente de un Comité Directivo Municipal que es presidido por el Alcalde Provincial y conformado por los Alcaldes Distritales de la provincia. Éstos constituyen organismos encargados de la gestión vial de los caminos rurales en la jurisdicción provincial, y tendrán a su cargo la ejecución del programa de mantenimiento vial rutinario en base a los recursos transferidos a la municipalidad provincial. A pesar de este esfuerzo que viene realizando el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la capacitación sólo es percibida por el 17% de las municipalidades de la muestra.

Por su parte **PROINVERSION** alcanza el 8% en acciones de capacitación hacia los gobiernos locales de la muestra; en tal sentido si bien dentro de las funciones de esta entidad no están consignadas expresamente las acciones de capacitación, éstas se encuentran implícitamente establecidas en las tareas de promoción de la inversión local, de la formación de agrupaciones y organizaciones de la sociedad civil, promoción de proyectos viables de inversión, entre otros.

Para resumir lo anterior, sobre el apoyo normativo, asistencia técnica y capacitación, presentamos el siguiente cuadro resumen:

Cuadro N°5

Organismo Público	MEF	CND	MIMDES	MT Y C.	OTROS
Promedio en %	58	17	41	17	7

Se aprecia que la institución pública que ha brindado un mayor apoyo normativo, de asistencia y capacitación en promedio ha sido el Ministerio de Economía y Finanzas

con una cobertura del 58% de las municipalidades de la muestra al primer semestre del 2004; en segundo lugar, tenemos al Ministerio de la Mujer y Desarrollo con un 41% y finalmente tanto al Consejo Nacional de Descentralización y Ministerio de Transporte y Comunicaciones con un 17%.

Consideramos que estos resultados muestran una falta de atención por parte de los organismos nacionales en aspectos básicos de apoyo más aun si consideramos que el país viene experimentando un proceso de descentralización con modernización del Estado lo que exige contar con gobiernos locales eficientes para la conducción del desarrollo local.

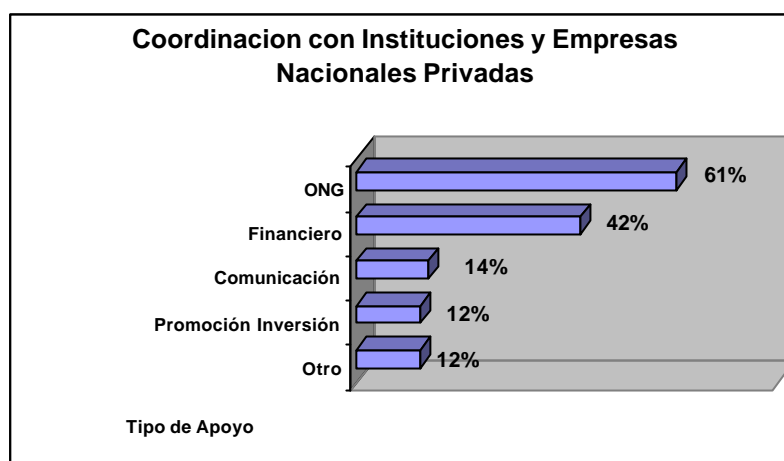
C) INSTITUCIONES Y EMPRESAS NACIONALES PRIVADAS

En esta parte del análisis se mide el nivel de coordinación de las municipalidades con las diferentes instituciones y empresas que apoyan la gestión local (Instituciones financieras, ONGs, entidades de comunicación, empresas de promoción de inversión, entre otros) y el nivel de conocimiento que tienen los municipios de los distintos productos que ofrecen a la gestión municipal.

Las instituciones de desarrollo y la empresa privada, deben constituirse en aliados estratégicos de los gobiernos locales, acción que puede concretarse en la medida que las municipalidades desarrollen un mayor acercamiento, sin embargo muchas veces las autoridades municipales no coordinan acciones de manera permanente con este importante sector; sólo un 70% de las municipalidades de la muestra indicaron haber tenido alguna vez un tipo de apoyo de organismos e instituciones privadas nacionales.

A continuación presentamos un gráfico que resume el nivel de coordinación y apoyo que han sostenido los gobiernos locales al I Semestre del 2004 con diversos tipos de instituciones y empresas privadas:

Gráfico N°5



Organismos No Gubernamentales

Los Organismos No Gubernamentales, constituyen los principales socios estratégicos de las municipalidades, quienes orientan sus acciones básicamente a diseñar y ejecutar proyectos de promoción y desarrollo rural orientados al desarrollo de las capacidades humanas e institucionales para elevar la calidad de vida de hombres, mujeres y niños; promoción de la incorporación de modelos participativos en la gestión municipal, desarrollo de capacidades y voluntades políticas de funcionarios y autoridades municipales hacia la gobernabilidad democrática y la gestión local del desarrollo concertado; promoción de actividades productivas en zonas de extrema pobreza, principalmente rural y proyectos medio ambientales; entre otros.

El 61 % de las municipalidades de la muestra, manifestaron tener acciones de coordinación con las ONGs, destacando: Caritas del Perú¹⁸, ADRA Perú, CEDEP¹⁹, entre otros. Debemos anotar que estas organizaciones se encuentran operando en todas las provincias del país.

Consideramos que todos los gobiernos locales deben trabajar de manera coordinada con estos organismos dada la importancia de los programas y proyectos que manejan en beneficio de la colectividad.

¹⁸**Caritas del Perú** es un organismo de la Iglesia Católica fundado en 1955 por la Conferencia Episcopal Peruana, con la finalidad de generar, promover e incentivar programas a favor de los más pobres y facilitar su desarrollo humano integral, basado en los principios cristianos de justicia, solidaridad y respeto a la dignidad humana. También busca, con un enfoque socio pastoral, mejorar la seguridad alimentaria de esta población vulnerable, a través de tres elementos: uso adecuado de los alimentos, disponibilidad y acceso de los mismos.

¹⁹**CEDEP**. El Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación lleva a cabo proyectos de promoción en las áreas rurales y urbanas, investigaciones y propuestas de desarrollo, así tenemos el contribuir al proceso de descentralización, elaborando propuestas nacionales y regionales, promoviendo la participación ciudadana y fortaleciendo los gobiernos locales, entre otros.

Instituciones Financieras

El 42 % de las municipalidades de la muestra, indican tener vínculos financieros básicamente con el Banco de la Nación que constituye la principal fuente de apoyo financiero municipal, seguido de las Cajas Municipales y cooperativas.

Al respecto según estudios realizado por el **Banco Mundial**, sobre la situación de la deuda municipal, tenemos que en los últimos cinco años la deuda municipal ha venido incrementándose constantemente, lo que hace necesario tomar acciones de monitoreo y control a fin de no comprometer la sostenibilidad económica y financiera de los gobiernos locales.

Por consiguiente, la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, Ley de Descentralización Fiscal y La Ley Orgánica de Municipalidades, definen parámetros de endeudamiento orientados a mantener la sostenibilidad financiera municipal; sin embargo, según el estudio sólo el 16 % cumple con lo establecido por las tres leyes antes referidas; el 42% cumple sólo con lo dispuesto en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal; y, el 21% de los municipios cumplen con la Ley de Descentralización Fiscal. Dada esta situación, el estudio recomienda el replanteamiento de las reglas fiscales a fin de incorporar un mecanismo de ajuste gradual a una situación óptima.

Entidades de Comunicación

Uno de los aspectos a considerar en una gestión moderna municipal, es el tema referido a la aplicación de tecnologías de comunicación en la gestión, sin embargo solo el 14% de las municipalidades de la muestra manifestaron tener acciones de coordinación con instituciones o empresas de telecomunicaciones, donde destaca Telefónica del Perú.

Telefónica del Perú

Esta empresa en convenio con diversas instituciones, maneja proyectos de apoyo para gobiernos locales tales como: implementación de módulos de cómputo y software con información sobre la oferta de servicios para personas con discapacidad; capacitación a los funcionarios de las municipalidades que integran la red de OMAPED²⁰; sistemas de información para promover las MYPES, líneas gratuitas para transparencia municipal, entre otros.

²⁰OMAPED es la oficina municipal para la atención a las personas con discapacidad en áreas de salud, educación, accesibilidad, psicología, trabajo, entre otros.

De otro lado, diversas empresas de comunicación vienen ofertando paquetes para sistematizar procesos administrativos municipales, así como productos de digitalización de registros de información que permite mejorar de manera significativa la calidad y costos de los servicios municipales. Por tanto, es necesario que los gobiernos locales orienten la gestión municipal hacia una sistematización de sus procesos administrativos, así como al uso de productos de comunicación que le permita ampliar su cobertura en beneficio de la comunidad.

Promoción de la Inversión Privada²¹

El tema de la promoción de la inversión privada es casi inexistente en los gobiernos locales de la muestra, sólo el 12% de las encuestadas respondieron desarrollar estas acciones principalmente con PROINVERSIÓN, esto evidencia el desconocimiento del tema y la importancia de la inversión privada en el desarrollo local.

d) ORGANISMOS PUBLICOS REGIONALES Y LOCALES

La coordinación de las municipalidades con los organismos públicos regionales y locales es fundamental, debido a que la gestión moderna se orienta al trabajo conjunto entre las instituciones de la zona, lo cual evita duplicar recursos o acciones en beneficio de la misma población objetivo; permite además, sumar sinergias en beneficio de la comunidad en general.

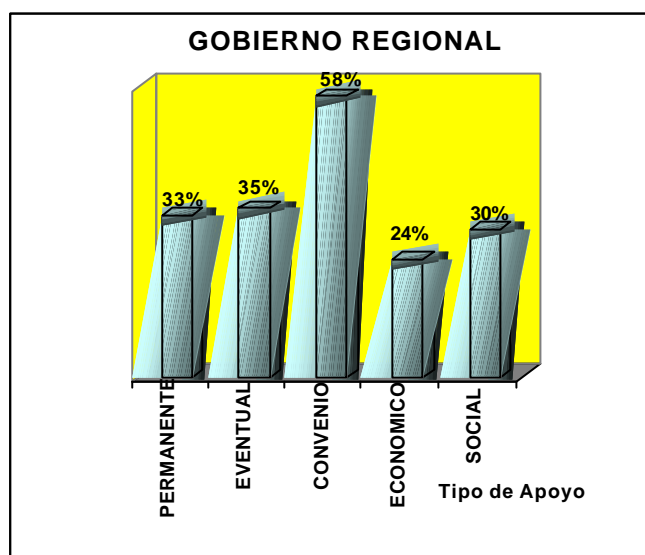
En esta parte del análisis, se busca conocer el nivel de coordinación existente entre las municipalidades provinciales con los organismos públicos regionales y locales, para lo cual se ha definido acciones de trabajo **permanente** (cuando se realiza por lo menos una vez al mes), **eventual** (se realiza por lo menos una vez cada dos meses), **convenio** (sí es que ha firmado algún convenio), **económica** (sí el proyecto materia de convenio esta orientado a mejorar la capacidad productiva de la localidad) y **social** (sí el proyecto esta orientado a fines sociales).

²¹La Cámara de Comercio, integrada por empresas y empresarios, personas jurídicas y naturales dedicadas al Comercio, la Producción y los Servicios, contribuyen con su acción al desarrollo económico local y nacional, por tanto los gobiernos locales deben trabajar de manera muy estrecha el tema de la promoción de la inversión. PERUCAMARAS es una Asociación sin fines de lucro, con presencia nacional e internacional, congrega asociaciones y cámaras representativas de las actividades relacionadas a los sectores de Comercio, Producción y Servicios. La Sociedad Nacional de Industria, es la institución que agrupa a las empresas Industriales privadas del Perú. Es una persona jurídica de derecho privado que no persigue fines de lucro, ni desarrolla actividad política partidaria alguna

Gobierno Regional

Constituye la entidad de mayor nivel institucional en la región, con quien las municipalidades deben mantener una estrecha relación política, administrativa y económica; con el objeto de tratar de manera conjunta los problemas y las soluciones de los ámbitos provinciales, debiendo tener relaciones de cooperación sobre la base del principio de subsidiariedad; teniendo en cuenta que así lo concibe el proceso de planificación concertada y presupuesto participativo. De igual modo los sistemas de acreditación dan un especial valor al tema de la participación y la concertación.

Gráfico N°6



Sin embargo sólo el 33% de las municipalidades de la muestra, han respondido mantener coordinaciones permanentes con los respectivos gobiernos regionales y el 35% de manera eventual, lo que en conjunto totalizan un 68%; este resultado debe ser de preocupación no sólo de los gobiernos subnacionales, sino de las instituciones nacionales que tiene a su cargo el tema de la descentralización y el desarrollo.

De otro lado, el 58% manifestó tener convenios de cooperación con el gobierno regional respectivo, orientados en un 24% a proyectos de orden económico y en 30% a programas o proyectos de impacto social.

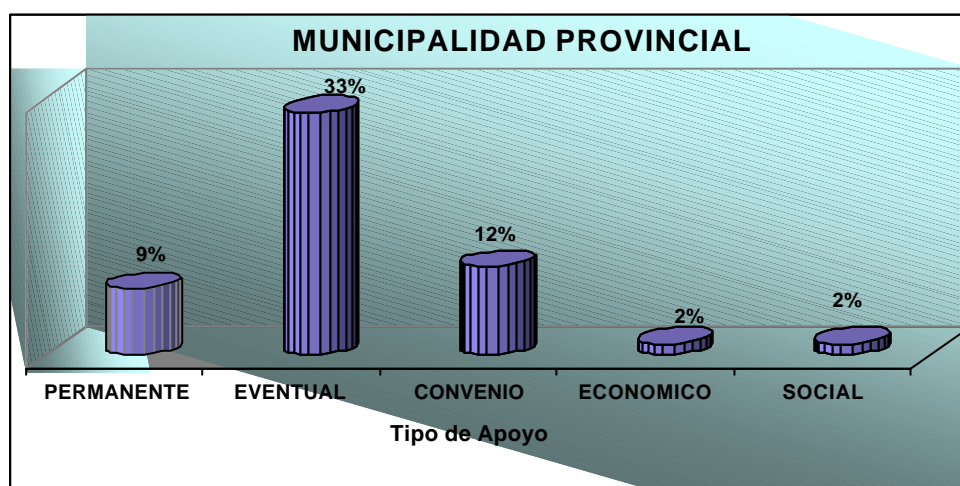
Este resultado debe ser mejorado con el desarrollo del proceso participativo, que tiene como finalidad el manejo de proyectos de impacto regional o provincial, a

través de convenios de cooperación entre gobiernos y la sociedad civil beneficiada; por tanto, consideramos que el nivel de coordinación entre el gobierno regional y las municipalidades provinciales, debe ser óptima (100%).

Municipalidades Provinciales

Las municipalidades provinciales integran el consejo de coordinación de provincial, con el fin de establecer un foro de debate permanente sobre políticas de desarrollo, planeamiento concertado, presupuesto participativo, prioridades de inversiones, proyectos de cofinanciación, promoción de la inversión privada y demás temas comunes, a fin de lograr acuerdos que en conjunto se orienten a solucionar problemas provinciales, interprovinciales o regionales para lo cual debe existir una activa coordinación entre éstas. Este principio se encuentra establecido en el marco normativo de la descentralización que crea los consejos de coordinación regional y local, de igual modo en el marco normativo para la participación ciudadana en la gestión pública. Estos intereses compartidos permitirían mejorar de manera continua la dinámica municipal provincial.

Gráfico N°7

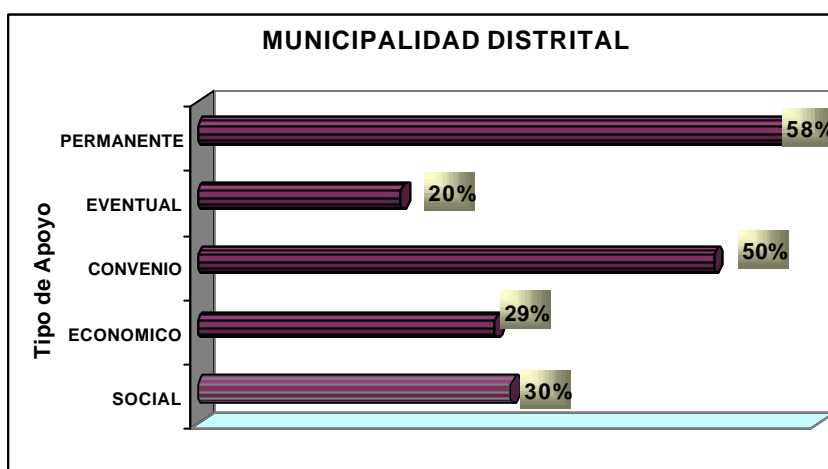


Las coordinaciones permanentes en este nivel alcanzan escasamente el 9%, las relaciones eventuales el 33%, y el 12% de las municipalidades de la muestra señalaron tener convenios de cooperación. Este resultado evidencia el aislamiento existente en el manejo municipal, que en nada favorece al desarrollo local. Como en el caso anterior, esta situación debe ser preocupación de las entidades nacionales encargadas o responsables de los sistemas de gestión.

Municipalidades Distritales

Las municipalidades provinciales tienen a su cargo la conducción del consejo de coordinación provincial que integran las municipalidades distritales, además de la responsabilidad del desarrollo provincial a través de la ejecución de los planes de desarrollo concertado y el FONCOMUN provincial; por tanto las coordinaciones con las municipalidades distritales deben desarrollarse de manera permanente.

Gráfico N°8

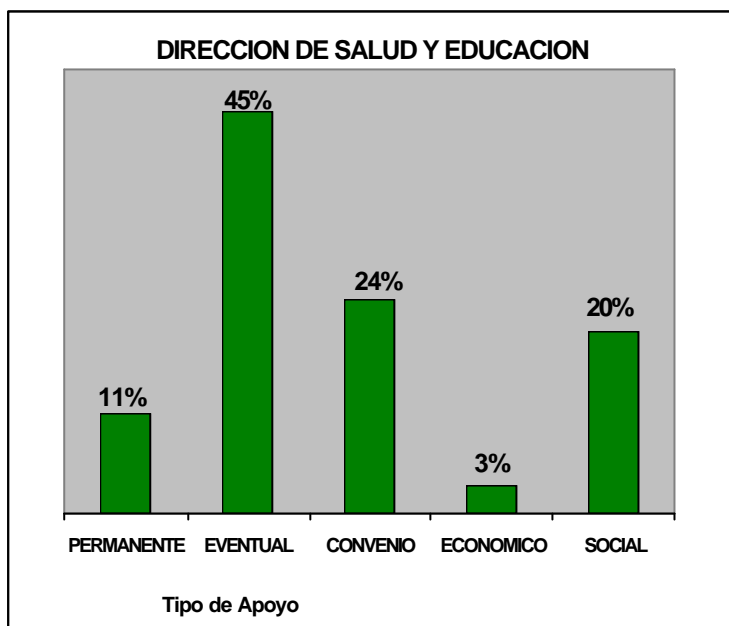


Las coordinaciones permanentes de las municipalidades provinciales y sus distritales registran un nivel del 58% y las coordinaciones eventuales el 20%, alcanzando en conjunto el 78%; de este total, el 50% tiene firmado convenios tanto productivos como sociales. Si bien la relación permanente registra un porcentaje importante, consideramos que esta práctica debe aumentar hasta alcanzar el nivel óptimo del 100%.

Direcciones de Salud y Educación

Estas dos funciones están adscritas al gobierno regional, éstas están directamente ligadas a la tarea municipal, sobre todo en las zonas más alejadas del país; por lo tanto se analiza las coordinaciones de las municipalidades con las direcciones regionales correspondientes en el siguiente gráfico:

Gráfico N°9



De acuerdo a la información alcanzada por las municipalidades provinciales de la muestra, se puede observar que la coordinación permanente sobre estos temas sólo alcanza del 11% en promedio y la coordinación eventual un 45% en promedio; y, en materia de convenios, el promedio es de 24%.

Consideramos que las coordinaciones existentes entre las municipalidades provinciales y las instituciones directamente responsables de la educación y salud, es insuficiente, debido a que dentro de las competencias específicas de las municipalidades están las de: saneamiento ambiental, salubridad y salud, educación, cultura, deporte y recreación; ambas funciones deben desarrollarse en estrecha coordinación con las instituciones especializadas.

Trabajo, Transporte y Turismo

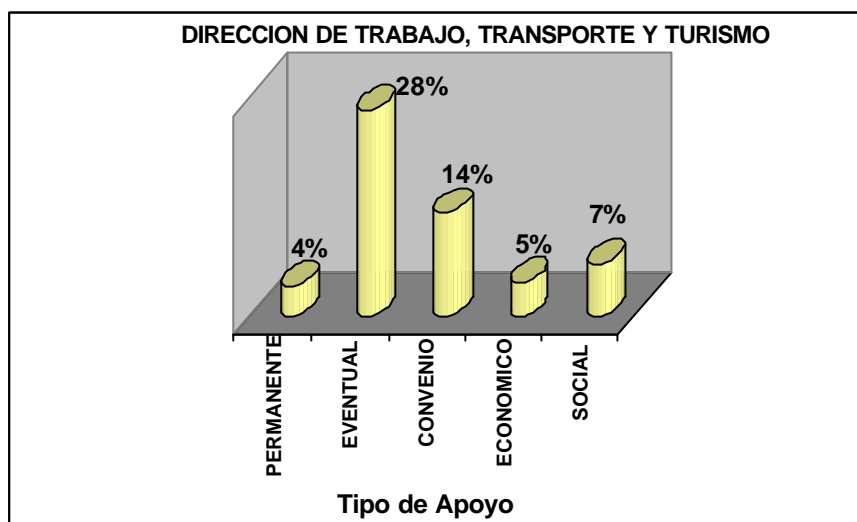
Dentro de estos subsectores económicos a cargo de las direcciones regionales, encontramos las funciones específicas de las municipalidades tales como:

- Abastecimiento y comercialización de productos,
- Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo y el desarrollo de la pequeña y micro empresa urbana y rural,

- Fomento del turismo local sostenible, dando prioridad a modalidades tales como turismo rural, agroturismo, turismo de naturaleza y circuitos turísticos artesanales.

Por tanto estas acciones deben ser ejecutadas en estrecha coordinación con las direcciones sectoriales correspondientes, quienes tienen a su cargo el manejo de políticas descritas en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales - PESEM

Gráfico N°10



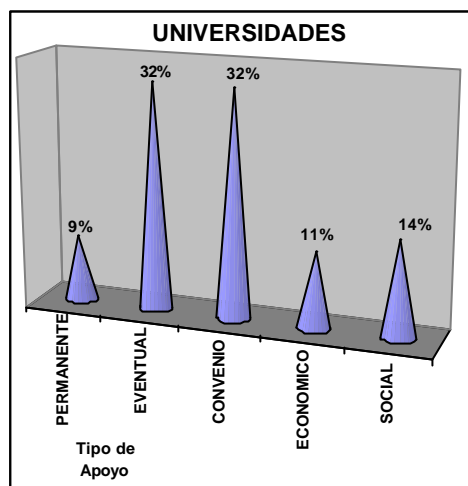
En promedio la coordinación permanente de las municipalidades de la muestra con las direcciones regionales correspondientes, alcanza sólo un 4%; mientras que la coordinación eventual se incrementa al 28%. En lo que respecta a los convenios, de las municipalidades de la muestra, sólo el 14% respondieron mantener convenios vigentes de cooperación interinstitucional, situación que denota un bajo nivel de coordinación entre la labor que desarrolla las municipalidades y los gobiernos regionales, lo que estaría evidenciando duplicidad de funciones, ejecución de proyectos aislados a las políticas sectoriales, entre otros.

Universidades

Las universidades se constituyen en instituciones de mayor nivel académico de una región o una localidad, se orientan a realizar investigaciones en distintas ramas de las ciencias y la tecnología, así como fomentar la creación intelectual de acuerdo a las necesidades de la región o del país. Además extienden su acción y servicios a la comunidad y promueven su desarrollo integral a través de asesoría técnica, capacitación, cursos de gestión, apoyo tecnológico, entre otros.

Por estas razones la coordinación entre gobiernos locales y universidades deben ser permanentes orientados fundamentalmente a los temas de planeamiento, presupuesto participativo, manejo de programas sociales y productivos de desarrollo local.

Gráfico N°11



Los resultados muestran una coordinación permanente que representa de sólo un 9%, y de acciones eventuales del 32%, de los cuales el 32% manifestó tener convenios de cooperación con las universidades. Esta situación debe ser materia de preocupación por las universidades en la toma de decisiones de planes y políticas de desarrollo regionales y locales o en los compromisos de ejecución y acciones para el desarrollo local.

En muchos países las universidades lideran la formación de institutos tecnológicos orientados a la investigación y la producción de conocimientos tecnológicos, integrados además por otras instituciones y personalidades dedicadas a la investigación.

A continuación se presenta un cuadro, donde se resume el análisis anterior por tipo de coordinación:

Cuadro N°6
Cuadro Resumen

Tipo de Coordinación	Permanente	Eventual	Convenio
Promedio en %	16	33	27

Se aprecia que en promedio sólo un 49% de las municipalidades de la muestra han mantenido coordinaciones tanto permanentes como eventuales con organismos públicos regionales y locales, y un 27% de las municipalidades ha realizado algún tipo de convenio con estos organismos.

e) ORGANISMOS PRIVADOS REGIONALES Y LOCALES

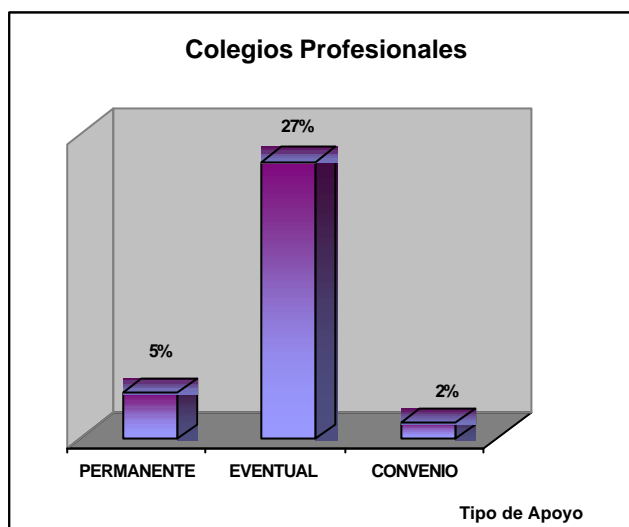
La coordinación municipal con los organismos regionales y locales tienen una especial importancia debido que éstos están estrechamente vinculados con el desarrollo sostenible local. Al ser los recursos presupuestales limitados, se hace necesario la búsqueda de alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo de proyectos con rentabilidad económica, los mismos que deben ser asumidos por el sector privado, quedando para el ámbito público aquellos de alta rentabilidad social o de desarrollo de infraestructura productiva.

Para tal fin, las municipalidades deben concertar acciones mutuas con entidades como los colegios profesionales, asociaciones empresariales, universidades, empresas privadas; incidiendo en proyectos de capacitación, asistencia técnica, normativa, tecnológica, desarrollo productivo sostenido, promoción de la inversión privada, entre otros.

Colegios Profesionales

Los colegios profesionales son entidades autónomas sin fines de lucro, con funciones orientadas a contribuir al desarrollo económico y social, asesorar al estado y la sociedad civil en asuntos de interés local y regional, interactuar permanentemente con la sociedad mediante el análisis de los principales problemas proponiendo soluciones; por tanto estas instituciones representan un gran soporte para mejorar la calidad de las decisiones de desarrollo local.

Gráfico N°12

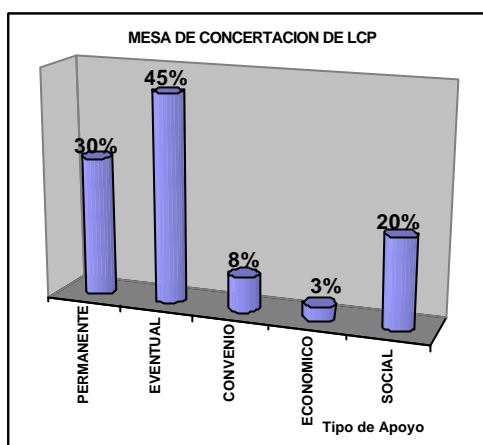


Al observar las respuestas de las municipalidades de la muestra, solo un 5% manifestó tener coordinación permanente con los colegios profesionales y un 27% de manera eventual, que en conjunto representa un 32%; las coordinaciones por convenio, representan escasamente un 2%. Esto evidencia la falta de convocatoria de los gobiernos locales para los colegios profesionales, situación que debe ser revisada a fin de aprovechar el apoyo de estas entidades locales.

Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza (MCLCP)

La Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza creada en el 2001, se constituye en un espacio de asesoría para la toma de decisiones orientado al mayor aprovechamiento de los recursos del estado, de la cooperación técnica y del sector privado, dirigidos a diversas acciones de lucha contra la pobreza. En este organismo participan: instituciones del estado, los gobiernos locales, la sociedad civil, las iglesias y la cooperación internacional, con el fin de ponerse de acuerdo mediante el consenso, sobre la forma más transparente, justa y eficiente de luchar contra la pobreza. Es necesario por tanto establecer los mecanismos de coordinación con los gobiernos locales y de éstos con la sociedad civil, para lograr eficiencia en la inversión social pública, en el marco de los objetivos sociales establecidos

Gráfico N°13

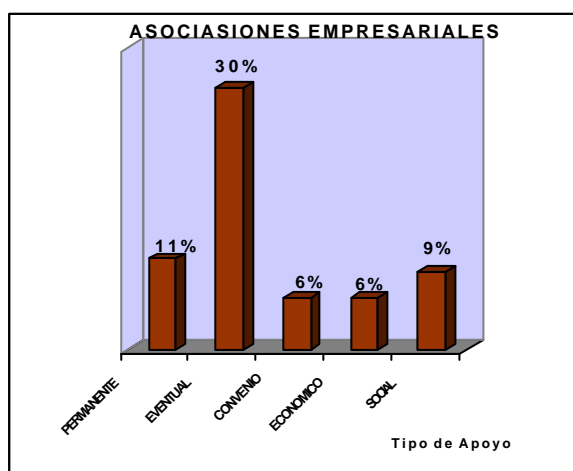


Las acciones de coordinación permanente con la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza, según las municipalidades de la muestra, representan un 30%, mientras que las de coordinación eventual un 45%, y en conjunto suman 75%. Respecto a los convenios, estos son sólo un 8%, esta situación debe incrementarse dado que la MCLCP cumple un rol importante en materia de sensibilización de la ciudadanía hacia su participación en la gestión local.

Asociaciones Empresariales

Constituida por organizaciones que agrupa al sector empresarial en general y a las micro y pequeñas empresas (MYPES) en particular, que buscan la inserción competitiva en el mercado y proponer mejoras para su desarrollo, logrando objetivos comunes para sus miembros, a través de la promoción del desarrollo del sector, fortalecimiento de la actividad empresarial local, fomento del desarrollo de programas y/o proyectos y actividades orientadas al fortalecimiento de las capacidades productivas y autosostenibles de sus asociados, promoviendo la ejecución de las diversas estrategias y líneas de acción.

Gráfico N°14



Las coordinaciones permanentes alcanzan el 11% y las coordinaciones eventuales el 30%, representando en conjunto un 41%; en cuanto a los convenios, éstos son sólo un 6%. Los resultados evidencian una escasa participación de estas organizaciones, situación que dificulta las acciones de promoción de la inversión, de la actividad productiva, así como de la pequeña y micro empresa; que constituyen el vehículo más eficaz para salir de la pobreza y promover el desarrollo productivo²².

A continuación se presenta un cuadro, donde se resume el análisis anterior de los tipos de coordinación de las municipalidades provinciales con los organismos privados regionales y locales:

Cuadro N°7
Cuadro Resumen

Tipo de Coordinación	Permanente	Eventual	Convenio
Promedio en %	20	33	15

Aquí observamos que en promedio las coordinaciones tanto permanentes y eventuales sólo alcanzan el 53% de las municipalidades de la muestra, un porcentaje preocupante dado la importancia del rol de los organismos privados en el desarrollo local.

4.2 NIVEL DE PLANEAMIENTO

América Latina esta experimentando cambios fundamentales, lo que se debe al proceso de globalización efectivo, no solo en el aspecto económico, sino también en el aspecto social, cultural, ambiental y del conocimiento; en este nuevo enfoque, el planeamiento constituye un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una estrategia, ya que si no se cuenta con un plan estratégico con visión de futuro y objetivos debidamente claros y metas medibles, es prácticamente imposible obtener los resultados esperados.

Además, los nuevos retos del desarrollo local obligan a que las municipalidades asuman nuevos roles que les permitan trascender sus tradicionales funciones de gestión del desarrollo urbano (limpieza, ornato, certificación de nacimientos, etc.),

²²**Municipio Productivo:** Es aquel municipio en el cual los ciudadanos tienen mayores posibilidades de obtener un empleo digno y un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades. Esta mejora en la calidad de vida está directamente relacionada con el incremento de los niveles de inversión privada destinadas a aprovechar el potencial del municipio y las oportunidades de mercado.

hacia un rol de promoción integral de la comunidad, que tome en cuenta las diferentes dimensiones de su desarrollo social, ambiental y económico.

En este marco la planificación es fundamental, a partir del cual la comunidad diseña un conjunto de acciones lleven hasta un futuro deseado, a partir de un diagnóstico interno (fortaleza y debilidades) y un diagnóstico externo (amenazas y oportunidades). La planificación permite además, definir políticas, objetivos y metas para que los presupuestos que se diseñen, tengan mejor focalización para la ejecución de programas y proyectos orientados a alcanzar las metas y objetivos del Plan.

El planeamiento estratégico concertado es una modalidad de planeamiento estratégico que busca construir una alianza de actores sociales, en base a objetivos compartidos y cursos de acciones comunes, buscando desde el principio generar el máximo de condiciones sociales favorables para el éxito, con la mayor eficacia y eficiencia posible.

En este trabajo ha sido fundamental la participación de los organismos de cooperación internacional tales como: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo - BID, USAID, entre otros quienes a través de diversas ONGs han priorizado en sus agendas de trabajo, el apoyo al planeamiento del desarrollo concertado tanto en gobiernos regionales y locales, lo que ha permitido un gran avance del planeamiento subnacional.

Es por ello la Constitución Política del Perú en el artículo 195° y la Ley Orgánica de Municipalidades en el artículo 73°, definen como una de las funciones específicas municipales, la de promover y planificar integralmente el desarrollo local y ordenamiento territorial; promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital, así como el manejo de planes de desarrollo urbano, acondicionamiento territorial, el plan urbano director, los planes específicos, el catastro de las propiedades urbanas y la zonificación de áreas urbanas de la provincia.

Cuadro N° 8
Elaboración de Planes Municipales
Respuesta de municipalidades provinciales

PLANES	hasta 2001	2002	2003	2004	Acumul . Al 2004	Actuali zad 2004	Proyectado 2005-2010
DESARROLLO CONCERTADO	24%	6%	27%	18%	75%	20%	9%
DESARROLLO INSTITUCIONAL	6%	3%	24%	11%	44%	2%	20%
OPERATIVO INSTITUCIONAL	3%	3%	22%	33%	61%	8%	11%
ACOND. TERRITORIAL PROV.	6%	2%		6%	14%		24%
DESARROLLO URBANO	20%	3%	5%	6%	34%	6%	21%
DESARROLLO RURAL	2%	2%			4%		23%
CATASTRO MUNIC. CONTRIBUY.	6%	3%	5%	8%	22%	9%	21%
CATASTRO MUNIC. AREAS URB.	8%	5%	6%	6%	25%	8%	21%

PLANES MUNICIPALES

Plan de Desarrollo Concertado - PDC

Los procesos de planeamiento concertado permiten identificar los objetivos de desarrollo y las inversiones necesarias para alcanzarlos.

El PDC es un instrumento orientador del desarrollo del ámbito provincial o distrital, que contiene la visión y los objetivos de desarrollo a largo plazo; estos objetivos son la base para la definición de las actividades y proyectos públicos y privados, los cuales así definidos responden a las condiciones particulares locales con la finalidad de utilizar sus potencialidades y resolver sus problemas.

El PDC es también el resultado o producto del proceso de planeamiento estratégico concertado que busca comprender en su elaboración y aplicación a los actores sociales públicos y privados de la localidad, a través de la definición de una visión compartida de desarrollo a largo plazo.

El artículo 97° de la Ley Orgánica de Municipalidades, menciona que los Consejos de Coordinación Local Provincial, basándose en los Planes de Desarrollo Municipal Distritales Concertados y sus Presupuestos Participativos, proceden a coordinar, concertar y proponer el Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado y su Presupuesto Participativo

Estos documentos, tienen carácter orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales.

En relación a los planes de desarrollo concertado (ver cuadro N°8), los resultados reflejan un incremento progresivo en el nivel de cumplimiento en la elaboración de este plan, así tenemos que durante el año 2001 un 24% había formulado dichos documentos, mientras que el año 2002 lo hizo un 6%, el año 2003 lo hizo un 23% y el año 2004 un 18% de municipalidades de la muestra, acumulando en total un 75% de municipalidades provinciales que han logrado la elaboración de los planes de desarrollo concertado al año 2004.

En lo que respecta a la actualización sólo el 20% manifestó haber revisado y actualizado sus planes durante el año 2004 y un 9% indicó que tiene previsto la elaboración del plan de desarrollo concertado en el período 2005-2010

El planeamiento local requiere de una mayor articulación con el planeamiento regional, situación que está siendo considerada en los instructivos del presupuesto participativo a fin que se supere esa desvinculación entre planes regionales y locales.

Es importante destacar el interés de los gobiernos locales, la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, organismos internacionales a través de las ONG, por impulsar la función de planificación concertada a escala municipal a pesar de la falta de un Sistema de Planificación Nacional o un organismo gubernamental que monitoree e impulse la planificación municipal en el país; esta situación ha conllevado que no se califique la calidad de la planificación que está orientada básicamente a la Visión y Objetivos, quedando pendiente la elaboración de políticas y estrategias de desarrollo.

Plan de Desarrollo Institucional - PDI

El Plan Estratégico Institucional, es un instrumento de gestión del gobierno local para el mediano plazo, que se enmarca en las orientaciones de largo plazo contenidas en el PDC, incorpora en su formulación al conjunto de acciones de desarrollo local (económico, social, organizacional, ambiental, desarrollo territorial, etc.) dentro de los lineamientos establecidos en el PESEM. Este instrumento debe ser el punto de partida para establecer los ajustes necesarios en la institución municipal a fin de que pueda convertirse en un instrumento útil para el desarrollo local.

Un 44% afirmó tener elaborado su plan de desarrollo institucional al año 2004 (ver cuadro N°8) que resulta de acumular el trabajo de planificación desde el 2001, observando una mayor concentración de planeamiento en el año 2003 con el 24%. De otro lado, un 20% respondió que el plan estratégico institucional se ha previsto elaborar a partir del año 2005.

Esta situación es preocupante, debido que sólo el 45% viene manejando los planes estratégicos institucionales vinculados directamente a los planes de desarrollo concertado de la localidad, las municipalidades restantes estarían pasando del plan de desarrollo concertado directamente al plan operativo institucional, lo que dificultaría la articulación del presupuesto al PDC.

Plan Operativo Institucional - POI

Denominado también Plan Operativo Anual – POA, es un instrumento de gestión del gobierno local para el ejercicio anual (corto plazo), en el cual se establecen los objetivos institucionales, las estrategias posprogramas, así como los proyectos y actividades que van a ser ejecutados por las unidades orgánicas de la municipalidad en el curso del año fiscal.

El POA así entendido, permite el cumplimiento de la misión institucional del gobierno local directamente ligada a las aspiraciones de la comunidad establecida en la visión del plan de desarrollo concertado.

Según el cuadro N°8, las municipalidades de la muestra que vienen manejando el POI al año 2004 alcanzan al 61%, la ponderación del trabajo de planificación de corto plazo se observa mayormente en los años 2003 y 2004; y, un 11% lo tiene proyectado para el próximo quinquenio.

PLANES INTRA INSTITUCIONAL

Dentro de las funciones específicas exclusivas de las municipalidades provinciales tenemos la de aprobar el plan de acondicionamiento territorial de su ámbito, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana, así como las áreas de protección y seguridad por riesgos naturales; las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental.

La planificación al interior de los gobiernos locales es casi inexistente, así tenemos: Los **Planes de Acondicionamiento Territorial**, sólo vienen siendo manejados por

el 14% de las municipalidades de la muestra al año 2004 (ver cuadro N°8) a pesar que éste, constituye un importante instrumento de gestión orientado a planificar el ordenamiento y delimitación en el ámbito del territorio provincial y distrital y a organizar y evaluar los expedientes técnicos de demarcación territorial, en armonía con las políticas y normas de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del estado, realizar los actos de matriculación de saneamiento, adquisición, enajenación, administración y adjudicación de los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado en su jurisdicción.

Un aspecto que consideramos necesario anotar, es que un 62% no contestó el manejo de este instrumento de gestión, lo que se debe según verificación telefónica al desconocimiento del contenido y manejo del documento.

Plan de Desarrollo Urbano y Plan de Desarrollo Rural

El Plan de Desarrollo Urbano, permite un crecimiento ordenado y controlado de la ciudad, la solución de problemas básicos y elementales urbanos del ser humano; propiciando la creación del ambiente psicológico y social compatible con la aspiración de todos los ciudadanos. Es por ello que la municipalidad provincial tiene como función específica exclusiva, aprobar el plan de desarrollo urbano y rural, el esquema de zonificación de áreas urbanas, el plan de desarrollo de asentamientos humanos, y demás planes específicos de acuerdo con el plan de Acondicionamiento Territorial.

De acuerdo a los criterios de definición de distribución espacial y urbanización, se considera zona rural, la parte del territorio de un distrito que se extiende desde los linderos de los centros poblados en área urbana hasta los límites del mismo distrito.

El gobierno provincial es el encargado de conducir el proceso de desarrollo urbano integral y armónico de la circunscripción, en sus aspectos de planeamiento, vivienda, control de obras públicas y privadas, ornato, y trámite para la adjudicación y expropiación de terrenos.

De acuerdo a los resultados obtenidos referidos a la planificación urbana, el 34% de la muestra respondió que maneja planes, mientras que el 21% tiene previsto formular estos estudios a partir de año 2005 (ver cuadro N° 8).

En lo que respecta a los planes de desarrollo rural, éste es inexistente y solo un 23% manifestó que lo tiene previsto formular para el próximo quinquenio.

Catastro Municipal Contribuyentes y Areas Urbanas

El catastro municipal es un registro de suma importancia para el desarrollo de políticas tributarias de la municipalidad, su actualización y manejo eficiente permite el desarrollo de una serie de servicios hacia la comunidad, ya que en ella se registra valiosa información básica sobre la propiedad inmueble del área urbana y rural con indicación de sus características físicas; entre otras que sirve para la ejecución de proyectos de saneamiento, electrificación, convenios, entre otros.

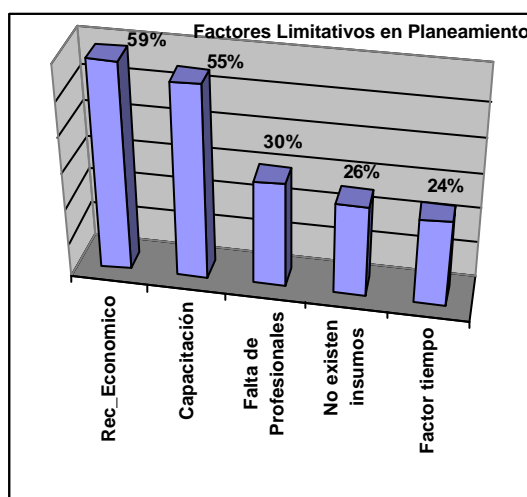
El catastro municipal además constituye el inventario o censo de los bienes inmuebles de la ciudad pertenecientes al Estado que permite lograr su correcta identificación, física, jurídica, fiscal y económica, por tanto permite también elaborar y actualizar permanentemente el Diagnóstico Económico del Municipaldades, que implica entre otros aspectos, la elaboración del mapa provincial sobre potenciales riquezas e identificar los recursos existentes en el territorio y establecer sus potencialidades y promocionar el desarrollo de actividades productivas, turísticas, entre otros.

Por el lado de los planes municipales orientados a la implementación del catastro municipal tanto de contribuyentes como de áreas urbanas, un 21% de las municipalidades de la muestra, (ver cuadro N°8) respondieron tener estos planes proyectados para el próximo quinquenio. Aquí también se evidencia un gran porcentaje de respuestas en blanco (53%).

FACTORES LIMITATIVOS EN LA ACCION DE PLANEAMIENTO

Como complemento al análisis anterior, en esta parte se elaboro un cuadro con cinco respuestas múltiples, buscando conocer con exactitud, cuáles son las razones que limitan la acción del planeamiento, mostrando los siguientes resultados:

Gráfico N° 15



El 59 % de las municipalidades de la muestra, respondieron que la principal razón que limita la acción del planeamiento es la **falta de recursos económicos** para su elaboración; sin embargo la razón expuesta va de la mano con el bajo conocimiento de las autoridades y funcionarios sobre la verdadera importancia de la acción de planificar, de ser de otra manera, éstos estudios serían prioritarios en su elaboración.

El 55% manifestó que la falta de ejecución de dichos planes obedece al **Capacitación** o desconocimiento sobre la importancia que tienen estos instrumentos en el manejo o gestión municipal. Además, un 30% considera que la **ausencia de profesionales especializados** en la institución limita la realización de planes, así como un 26% y un 24% consideran tanto a la **inexistencia de insumos o data** para su elaboración como al factor tiempo, respectivamente.

4.3 RECURSOS HUMANOS MUNICIPALES

Los recursos humanos constituyen un factor clave en la gestión municipal, es por ello que es necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a las municipalidades en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros. Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente servicio al ciudadano, así como garantizar la eficacia en la ejecución de los escasos recursos en el desarrollo económico y social de la localidad.

La estructura orgánica básica municipal comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; su implementación está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para el gasto corriente. Debe considerarse que los recursos humanos municipales debidamente calificados y capacitados, constituyen un elemento indispensable para una gestión eficiente.

4.3.1 Nivel de Personal Nombrado

Personal nombrado / Total personal

Este indicador mide la incidencia numérica del personal nombrado de los gobiernos locales, respecto al personal total que labora en ellos²³ esta medida nos permitirá conocer el nivel de implementación básica de personal (PAP), respecto al requerimiento total de personal, incluyendo a servicios no personales.

Análisis de Cuartiles

Para analizar la distribución de los valores del indicador, hacemos uso de los Cuartiles²⁴, que divide a la muestra en 4 partes iguales, mostrando los siguientes resultados:

Cuadro N° 9

Personal nombrado / Total personal		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	32
C2	50	51
C3	75	81
MEDIA		55

En el análisis de la media se determinó que las municipalidades provinciales cuentan con un 55% de personal nombrado respecto al total, pero al observar el cuadro de cuartiles, tenemos que el Cuartil 1, indica que el 25% de municipalidades cuentan a lo mucho con un 32% de personal nombrado y el cuartil 2 indica que el 50% de municipalidades tienen hasta un 51% de personal nombrado; es decir, que la mitad de municipalidades de la muestra, cuenta con un porcentaje de personal nombrado menor a la media; en el cuartil 3 observamos que el 75% de Municipalidades tienen un porcentaje de personal nombrado igual o menor a 81%.

En cuanto al análisis de simetría²⁵ de la distribución de los valores para este indicador, tenemos que el estadístico de asimetría es 0.108, que indica que los valores tienden a una distribución simétrica; es decir, estos valores no presentan agrupamiento para valores pequeños o valores grandes.

²³ No se considera personal obrero

²⁴ Cuartiles son estadígrafos de posición que dividen el total de observaciones, debidamente ordenados, en cuatro partes de igual tamaño. Para lograr este objetivo se requiere definir tres puntos, y los valores de estos puntos definen los cuartiles, por tanto existen tres cuartiles. El primer cuartil es un valor que supera a no más al 25% de observaciones, el cuartil 2 supera a no más del 50% de observaciones y el cuartil 3 supera a no más del 75% de las observaciones.

²⁵ El coeficiente de asimetría es un estadígrafo de deformación de una distribución, donde la deformación o asimetría estadística se deduce comparando la distribución con la forma de una "curva normal" que corresponde a una distribución simétrica (estadístico de asimetría igual a cero). Cuando el coeficiente es mayor a cero, quiere decir que la distribución se extiende hacia los valores grandes de la variable (asimetría positiva), y cuando es menor a cero, se extiende a valores pequeños de la variable (asimetría negativa).

En cuanto al análisis de concentración, el estadístico de Kurtosis²⁶ es de 1.931 se infiere que la distribución de este indicador presenta una concentración baja, por lo que se puede decir que los valores del indicador tienen un alto grado de normalidad (no se distorsionan). (Ver anexos N° 6- Eviews)

4.3.2 Nivel de Profesionalización de los gobiernos locales

Personal profesional / Total personal

Un aspecto fundamental para que una gestión municipal sea exitosa, es el nivel de profesionalización de sus recursos humanos, ello permitirá no sólo un manejo adecuado de políticas de desarrollo, sino una mayor calidad en los procesos, en general un mejor desempeño de la gestión.

Análisis de Cuartiles

Cuadro N°10

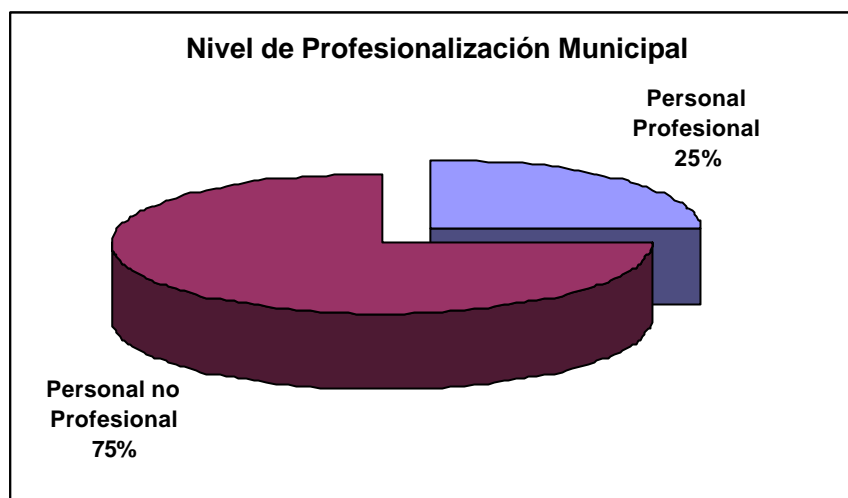
Personal Profesional / Total de Personal		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	12
C2	50	21
C3	75	28
MEDIA		25

En el cuadro, apreciamos que en el Cuartil 1, las municipalidades cuentan con hasta 12% de personal profesional; el cuartil 2 el nivel de profesionalización se incrementa hasta un 21%, en el cuartil 3 se observa un nivel de hasta un 28% de personal que es profesional.

Para tener un análisis con mayor exactitud se consulto vía telefónica a los responsables del área de personal de las municipalidades que cuentan con los menores porcentajes de profesionales manifestando que esta situación se debe a las bajas remuneraciones que perciben los profesionales en esos municipios y la poca expectativa de desarrollo profesional que le ofrecen.

²⁶La Kurtosis es un estadígrafo de apuntamiento que muestra que tan alta (kurtosis mayor a 3), o que tan baja (kurtosis menor a 3) es la distribución. La Kurtosis se analiza comparando la distribución con la forma de una curva normal (kurtosis igual a 3 muestra una distribución normal).

Gráfico N°16



En el gráfico observamos que en promedio un 25% de personal de las municipalidades de la muestra son profesionales. El estadístico de asimetría para nuestro indicador es 1.35, el cual señala que muchas municipalidades cuentan con un bajo porcentaje de profesionales, lo que comprueba el análisis anterior de cuartiles. La Kurtosis de 4.35 corrobora esta apreciación, en el sentido que muchas municipalidades concentran valores de baja profesionalización de personal. (Ver anexo N°7-Eviews).

4.3.3 Nivel de Profesionalización en el Area de Planeamiento y Presupuesto de los gobiernos locales

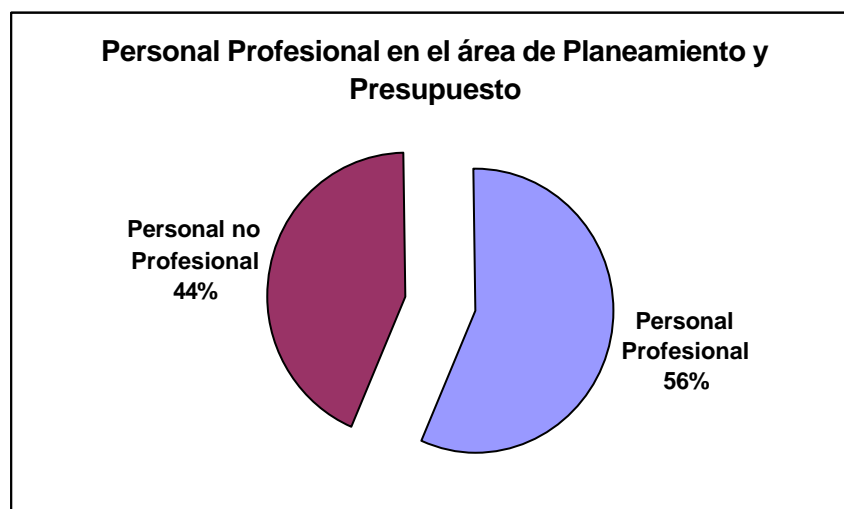
Personal profesional en el área de planeamiento y presupuesto / Total personal en el área

Una de las áreas donde debe incidirse en la profesionalización del personal, es en la de planeamiento y presupuesto, dado que sus funciones constituyen un instrumento sistemático para dar contenidos precisos, integrales y programados a la acción financiera y gubernamental de las municipalidades.

Análisis de Cuartiles**Cuadro N°11**

Personal Profesional en Planeamiento y Presupuesto / Total de Personal en el área		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	43
C2	50	71
C3	75	100
MEDIA Inicial		66
MEDIA Depurada		56

En este marco apreciamos que el valor del cuartil 1 tiene un nivel máximo de 43% de personal profesional en el área de Planeamiento y Presupuesto; el cuartil 2 este nivel alcanza hasta un 71% y en el cuartil 3 llega a un nivel máximo de 100%; este hecho ocurre por que existe un gran número de municipalidades que sólo cuenta con un personal en el área de planeamiento y presupuesto, siendo este profesional.

Gráfico N°17

Considerando todos los valores válidos, se tiene una media de 66% de personal profesional en el área de planeamiento y presupuesto. Si depuramos la data, separando los municipios atípicos, la media modificada sería 0.56; es decir, existiría realmente en promedio un 56% de profesionales en el área de planeamiento y presupuesto.

Por el lado del análisis de simetría y concentración se observa que los coeficientes de asimetría y kurtosis son -0.52 y 2.25 respectivamente, indican una ligera mayoría de municipalidades que cuentan con valores mayores o iguales a la media;

lo que refuerza el análisis de cuartiles. La Kurtosis de 2.25 indica que las municipalidades presentan una concentración normal alrededor de dichos valores. (Ver anexo N°8 - Eviews).

4.3.4 Nivel de Profesionalización en el Área de Administración de los gobiernos locales

Personal profesional en área de administración / Total de personal en el área

Análisis de Cuartiles

Cuadro N°12

Personal Profesional Administración respecto al Total de Personal en el área		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	15
C2	50	26
C3	75	50
MEDIA Inicial		36
MEDIA Depurada		25

El cuartil 1 muestra que el 25% de municipalidades tienen a lo mucho 15% de personal profesional en el área de administración; en el cuartil 2 observamos que ésta se incrementa hasta un 26% de personal profesional, mientras que en el cuartil 3 la proporción sube al 50% de profesionalización en el área de administración. El estadístico de Asimetría es 1.15, indica que pocas municipalidades presentan valor alto de profesionales en administración.

Gráfico N°18



La media depurada de 0.25 explica que las municipalidades en promedio cuentan con un 25% de personal profesional en el área de administración. Es necesario

anotar que el 5% de las municipalidades de la muestra no cuentan con personal profesional.

4.3.5 Nivel de Profesionalización en el Area de Rentas de los gobiernos locales

Personal profesional / Total personal en rentas

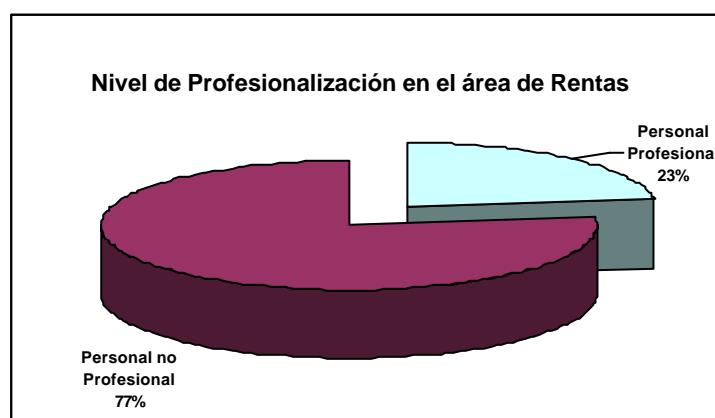
Análisis de Cuartiles

Cuadro N°13

Personal Profesional en Rentas / Total Personal en Rentas		
CUARTIL	% Acumulado de la Muestra	Valor en %
1	25	0
2	50	20
3	75	40
MEDIA Inicial		27
MEDIA Depurada		23

Según el cuadro, un 25% de municipalidades no cuenta con personal profesional en el área de rentas, un 50% de municipios tiene hasta un 20% de personal profesional y un 75% de las municipalidades de la muestra, tienen hasta 40% de profesionales en el área de rentas.

Gráfico N°19



Según el gráfico, observamos que existe un 27% de personal profesional en el área de rentas, situación que evidencia los bajos niveles de eficiencia en la función de recaudación de los gobiernos locales.

Para el análisis de simetría y concentración tenemos un indicador de asimetría de 1.14, lo que explica que pocas municipalidades cuentan con un importante porcentaje de profesionales en rentas. El estadístico de kurtosis de 3.7 también indica que existe una ligera concentración de muchas municipalidades alrededor de dichos valores. (Ver anexo N°9 - Eviews).

Esta situación explica una de las razones por lo que en las municipalidades el esfuerzo fiscal es casi nulo. A ello habrá que agregar la calidad del servicio, la falta o actualización de proyectos catastrales y el desarrollo de una cultura de cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

4.4 NIVEL DE IMPLEMENTACION MUNICIPAL

La implementación municipal se refiere a la mejora del nivel de equipamiento para atender la demanda de servicios de la población, No existen muchos elementos para determinar el nivel de implementación municipal (computadoras, vehículos, maquina pesada) y su relación con la carga administrativa de las gerencias municipales, por tanto es conveniente relacionar el nivel de implementación y la carga de trabajo.

4.4.1 Nivel de Automatización en los gobiernos locales

Numero de Computadoras / Total de Personal

Es una prioridad que los gobiernos municipales trabajen con tecnología, la cual facilita una modernización de la gestión pública, la automatización de procesos administrativos y en general la eficiencia de la calidad en los servicios.

Análisis de Cuartiles

Cuadro N°14

Numero de Computadoras / Total de Personal		
CUARTIL	% Acumulado de la Muestra	Valor (Comp / emp)
C1	25	0.29
C2	50	0.39
C3	75	0.60
MEDIA		0.56

Siguiendo el análisis de cuartiles tenemos que en un 25% de municipalidades muestran niveles de implementación de hasta 0.29 computadora por empleado, en el cuartil 3, ésta sube hasta 0.6 computadoras por empleado.

Estos resultados indican que el nivel de implementación de las municipalidades está muy distante de un nivel óptimo, que estaría en la relación de una computadora por empleado.

GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

4.4.2 Nivel de Automatización Área de Planeamiento y Presupuesto

Computadoras Planeamiento y Presupuesto / Total de Personal en el área

Análisis de Cuartiles

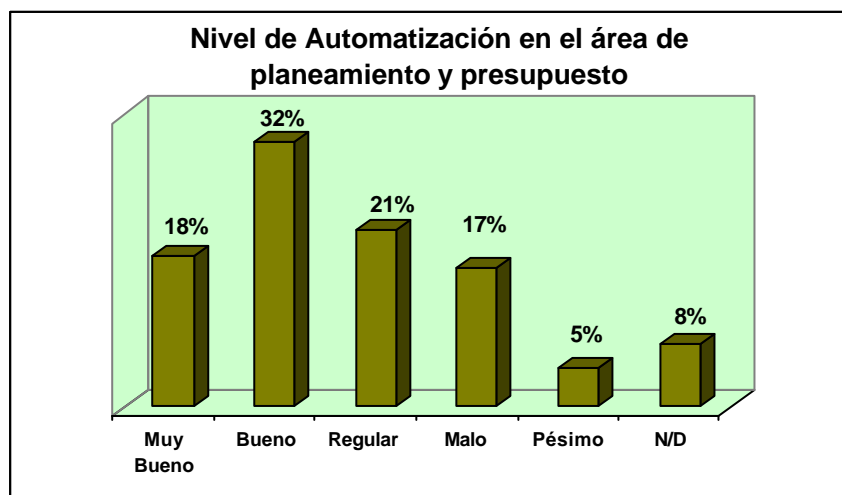
Cuadro N°15

Computadoras Planeamiento y Presupuesto / Total de Personal en el área		
CUARTIL*	% Acumulado de la Muestra	Valor (comp/pers)
C1	25	0.6
C2	50	1
C3	75	1

*8% de municipalidades no proporcionaron información

En el área de planeamiento y presupuesto, el cuartil 1 indica que un 25% de municipalidades cuenta con hasta con 0.6 comp/pers, en el cuartil 3, se incrementa hasta 1 comp/pers en el área de planeamiento y presupuesto. Es importante mencionar que en el área de planeamiento y presupuesto por lo menos existe una computadora implementada por SIAF-GL a las 1829 municipalidades, lo que estaría incrementando el nivel de implementación de esta área.

Gráfico N°20



En este gráfico, observamos que en el 18% de municipalidades los empleados del área, cuentan por lo menos con una computadora para su desarrollo laboral (de acuerdo a consultas telefónicas se constató que existe empleados que no figuran en planilla, pero tienen asignado una computadora para su trabajo en el área).

En el 32% de municipalidades los empleados tienen asignado una computadora, lo que representa un nivel bueno u óptimo de automatización, ello se debe en parte, que muchas municipalidades cuentan en el área de planificación y presupuesto con un sólo trabajador; un 21% de municipalidades presenta un nivel regular (indicador mayor a la media igual a 036 comp/empleador), un 17% presenta nivel malo de automatización (indicador igual o menor a la media) y un 5% presenta un nivel pésimo de automatización (no cuentan con computadoras en el área).

GERENCIA DE RENTAS

4.4.3 Nivel de Morosidad de Contribuyentes en los gobiernos locales

Contribuyentes pendientes de pago del año anterior / Total contribuyentes

La descentralización del país asigna a los gobiernos locales responsabilidades administrativas, financieras se sustenta básicamente en la actuación de los gobiernos locales como promotores del desarrollo. Para que realicen su función de manera eficiente, un aspecto fundamental es que las municipalidades tengan una mayor independencia financiera, situación que solo se logra en la medida que desarrollen capacidades de captación de recursos directamente recaudados y de otros tributos municipales.

Una de las características de las municipalidades en sus registros contables es el alto grado de morosidad; lo cual podemos observar a partir del análisis de cuartiles:

Cuadro N°16

# Contribuyentes Morosos respecto al Total de Contribuyentes		
CUARTIL*	% Acumulado de la Muestra	Valor en %
C1	25	47
C2	50	60
C3	75	88
MEDIA		62

Se considera contribuyentes con deuda pendiente del año anterior

*36% de Municipalidades no proporcionaron información.

El cuartil 1 observa que el 25% de municipalidades cuenta con un porcentaje de contribuyentes morosos de hasta 47%. El cuartil 3 indica que un 75% de municipalidades tiene hasta un 88% de contribuyentes morosos.

Toda esta situación evidencia que existe un alto grado de morosidad de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias; así como un deficiente sistema de recaudación y seguimiento por parte del área de rentas. Es necesario precisar que el 37% de municipalidades no proporcionaron información, situación que nos llevaría a pensar que la morosidad podría llegar a niveles mayores.

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y OBRAS

4.4.4 Nivel de Obras Ejecutadas

Obras ejecutadas / Total obras programadas

La obra pública es una de las expresiones concretas del uso y destino de los recursos públicos orientados a mejorar la infraestructura social, productiva y de la planeación urbana; una de las debilidades en la ejecución de la inversión pública se da en el manejo de formulación de proyectos, por ello se ha considerado necesario medir el nivel de ejecución de proyectos respecto a la programación. Un valor del indicador alto mostraría una gestión eficiente en la ejecución de obras municipales.

Cuadro N°17

*Obras ejecutadas / obras ejecutadas y expedientes técnicos pendientes		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	49
C2	50	61
C3	75	81
MEDIA		63

* I Semestre 2004

Al observar el cuadro, tenemos que un 25% de municipalidades cuenta hasta con un 49% de obras ejecutadas respecto al total de la programación, en el tercer cuartil encontramos un 75% de municipalidades que han ejecutado hasta el 81% de avance, lo que evidencia gran preocupación de las autoridades por dar cumplimiento a los compromisos asumidos con la población en materia de inversiones.

En cuanto al análisis del valor máximo y mínimo, resultaron que solo una municipalidad obtuvo el valor máximo de 100% mientras que el valor mínimo se situó en 16% de nivel de obras ejecutadas.

4.4.5 Nivel de atención de solicitudes de Gestión Urbana

Solicitudes atendidas / total de solicitudes presentadas

La función de atención debe considerar en primer lugar la calidad del servicio, la eficiencia se aprecia en el nivel de solicitudes atendidas respecto al total de solicitudes presentadas. En este caso, valores altos del indicador mostrarían una atención eficiente al contribuyente.

Cuadro N°18

Solicitudes Atendidas / Solicitudes Totales*		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	53
C2	50	80
C3	75	88
MEDIA		69

* Considera Solicitudes atendidas y pendientes de atención

Un 25% de municipios tiene como nivel de solicitudes atendidas hasta un 53%, y un 75% de municipalidades hasta un 88% de solicitudes atendidas. Estas cifras nos llevarían a pesar que existe un nivel aceptable de atención, en lo que a gestión urbana se refiere.

GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS

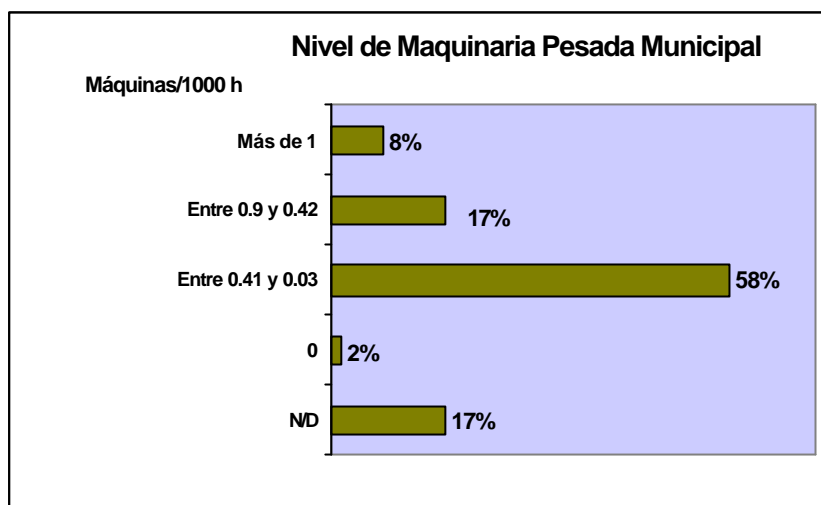
4.4.6 Nivel de Implementación de Maquinaria Pesada Total Municipal

Maquinaria Pesada / Población Distrital Capital (Máquinas / 1000 habitantes)

La maquinaria pesada esta compuesta por cargador frontal, motoniveladora, retroexcavadora, volquetes, entre otros, para nuestro análisis aplicamos la razón existente entre número de maquinaria pesada y la población del distrito capital; ello debido que la maquinaria municipal se destina a la atención de: nivelación, mantenimiento, ampliación de vías de comunicación, ejecución de obras, limpieza pública, entre otros.

Con respecto al calculo de la media, esta resultó de 0.42, lo cual indica que las municipalidades provinciales de la muestra, en promedio cuentan con un 0.42 de Maq/1000 hab.

Gráfico N°21



Al observar el gráfico, se tiene que sólo el 8% de las municipalidades de la muestra cuentan con un nivel de implementación mayor o igual a 1Maq/1000 habitantes, un 17% presenta un nivel regular de implementación (mayor a 0.42 Maq/1000 habitantes y el 58% de las municipalidades tienen un nivel de implementación menor o igual a 0.42 Maq/1000 habitantes. Este resultado indica la falta de implementación de las municipalidades, sobre todo si consideramos que muchas de ellas cuentan con escasos recursos para obras de infraestructura, cuyos requerimientos son atendidos de manera directa con la maquinaria municipal. Hacemos notar que un 17% de municipalidades no proporcionaron información.

A este análisis habrá que agregar el estado de la maquinaria, ya que muchas de ellas no cuentan con el debido mantenimiento, por la falta de técnicos en la localidad, repuestos originales, entre otros.

4.5 ASPECTOS DE CAPACITACION

La capacitación es uno de los factores más importantes para la mejora de la gestión municipal, aspecto que se debe realizar de manera permanente. Según estudio del Consejo Nacional de Descentralización (CND), en la década del noventa, las actividades de capacitación hacia los gobiernos locales fueron asumidas por el Ministerio de la Presidencia. En la actualidad estos servicios vienen siendo difundidos y ejecutados por instituciones académicas y ONGs. Por el lado del sector público, la capacitación viene siendo asumida por el MEF, el MINDES, el CND, entre otros, dentro del contexto de descentralización.

A continuación analizaremos el nivel de capacitación existente en las municipalidades de la muestra, a través del número de eventos desarrollados en el semestre; de igual modo, se evaluará en que áreas de la gestión municipal requieren un mayor reforzamiento, buscando que ello esté directamente relacionado con las áreas débiles de la institución.

4.5.1 Capacitación Municipal

Cuadro N°19

*Eventos de Capacitación organizados por la Municipalidad Provincial		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra**	Valor (Número de eventos)
C1	25	1
C2	50	2
C3	75	4
MEDIA		3

*Datos para el I Semestre 2004

** 24% de municipalidades no proporcionaron información

El análisis de cuartiles tenemos que un 25% de municipios organizó hasta un evento de capacitación, mientras que un 50% de municipalidades organizaron a lo mucho 2 seminarios durante el primer semestre del 2004.

Esta situación muestra el bajo impulso de los municipios para la organización de eventos de capacitación lo que evidencia poco interés de las autoridades por mejorar la calidad de los recursos humanos municipales, los servicios y en general la gestión municipal.

4.5.2 Capacitación Presupuestal

Cuadro N°20

*Numero de Eventos de Capacitación Presupuestal		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra**	Valor (número de eventos)
C1	25	1
C2	50	2
C3	75	3
MEDIA		2

* I Semestre 2004

** 14% de municipalidades no proporcionaron información

Las instituciones que más impulso vienen dando al tema de la capacitación municipal son el MEF, el MIMDES, el CND, entre otros.

Uno de los temas que más se desarrolla a escala municipal, es el relacionado al presupuesto, sin embargo la capacitación es aún insuficiente lo que se evidencia por las constantes consultas recibidas por el área de gobiernos locales de la DNPP-MEF.

Tenemos que al I semestre del 2004, los empleados del 75% de municipalidades, sólo asistieron hasta 3 eventos de capacitación presupuestal, aspecto preocupante considerando la importancia que tiene el manejo presupuestal en la gestión municipal y la necesidad que los responsables del proceso de planificación y presupuesto se actualicen de manera continua.

4.5.3 Capacitación Recursos Humanos

Trabajadores Capacitados / Total de Empleados

Cuadro N°21

*Trabajadores Capacitados / Total Empleados		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	6
C2	50	25
C3	75	77
MEDIA		54

*6% de municipalidades no proporcionaron información

En el cuadro observamos que durante el I Semestre 2004, el 50% de municipalidades provinciales sólo han capacitado al 25% de sus empleados, además tenemos que en promedio, las municipalidades han capacitado a un 54% de sus empleados durante el citado periodo.

Al consultar estas cifras, que consideramos bajas, los funcionarios respondieron que la falta de capacitación se debe: a) no cuentan con recursos para capacitación, b) falta de eventos de capacitación, c) no saben quienes realizan eventos de capacitación, d) existen pocas instituciones académicas que manejan el tema de gestión municipal, y otros.

4.5.4 Requerimiento de Capacitación de los Gobiernos Locales

Para tener una idea más precisa del requerimiento de capacitación de las municipalidades provinciales, se ha solicitado el detalle de los temas que consideran prioritarios para fortalecer la gestión municipal, obteniendo el siguiente resultado por tema de capacitación:

Cuadro N°22
Requerimientos de Capacitación

	%
En Gestión Recursos Humanos:	
Administración de RRHH	71
Fortalecimiento de las Relaciones Humanas	9
Legislación Laboral de Remuneraciones	3
Autoestima	2
En Planeamiento:	
Elaboración y control de planes	55
En SNIP:	
Formulación de proyectos	39
En Rentas:	
Estrategias para recaudación y legislación Tributaria	39
En Gestión Municipal:	
Gerencia Municipal	35
Desarrollo Urbano, transporte, medio ambiente	21
Políticas nivel nutricional, seguridad alimentaria, servicios básicos publicas	11
Especialización en Sistemas Administrativos	9
Ley Orgánica de Municipalidades	9
Atención pública, servicio municipal	9
Reingeniería e innovación Municipal	6
Manejo contra delitos del patrimonio, transparencia y ética	5
Seguridad Ciudadana, seguridad vial, participación ciudadana	5
Saneamiento físico legal de predios, acondicionamiento territorial	5
Fomento de la Inversión Privada	2
Constitución de Mypes	2
Formación de líderes sociales	2
Registro Civil	2
En Presupuesto:	
Presupuesto Participativo, formulación y manejo del plan presupuestario	30
Control presupuestario, Simplificación Administrativa, reglamentos, manuales	15
Descentralización, transferencia de recursos	14
Gerencia Financiera	5
Obras Publicas: ejecución y obras	3
En SIAF:	
Manejo del SIAF	21
En Programas Sociales y Descentralización:	
Adquisiciones de Bienes, ley de contratación y adquisiciones	12
Manejo de Programas Sociales	5
Gerencia Social	2
En Registro Contables:	
Constatación y verificación, normas técnicas control interno, rendición de cuentas	14
Plan contable gubernamental, análisis balance general, cuadro de mando	8
En Sistema Auditoría Gubernamental:	
Sistema Nacional Control	3

En el cuadro apreciamos que el mayor requerimiento está orientado a temas referidos a la **administración de recursos humanos** (71 %). Esta situación evidencia el análisis anterior de pocos empleados profesionales, baja implementación de sistemas operativos, organización deficiente y mala administración de recursos humanos, originando en algunos casos al tratamiento político del manejo de recursos personales (contratación de personal no calificado), excesiva carga burocrática, sueldos indiscriminados, incremento de los gastos por planilla entre otros, derivando finalmente en una gestión ineficiente.

El 55% de las municipalidades de la muestra, expresaron que el segundo tema es la **elaboración y control de planes**, lo cual les permitiría cumplir con las exigencias del marco normativo y a la necesidad que los gobiernos locales desarrollen acciones de planeamiento. No cabe duda que la acción de planeamiento es fundamental en la gestión de los gobiernos locales, por tanto, ésta debe ser orientada y reforzada.

Otro tema no menos importante es la de capacitación en el **manejo del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP**, instrumento de gestión de calidad que debe ser difundido de manera integral, sin embargo, la mayor debilidad que registran los gobiernos locales es en la formulación de proyectos, lo que frena en muchos casos el ingreso de los gobiernos locales al SNIP. El 39% de las municipalidades de la muestra indicaron necesitar un reforzamiento para la formulación de proyectos.

También otro tema importante en la gestión de los gobiernos locales es el referido a la **administración de rentas**, observándose que el 39% de las municipalidades entrevistadas indicaron requerir capacitación en estrategias de recaudación y legislación tributaria; en tal sentido consideramos que la inversión en gerencia de rentas sería de alta rentabilidad para los gobiernos locales, ya que los efectos se verían reflejados en mayores ingresos para las municipalidades.

El 35% de las municipalidades indicaron reforzar el tema referido a la gestión municipal, el cual constituye un campo muy amplio dado que los gobiernos locales orientan sus acciones a la atención de los diversos sectores de la comuna. Es importante por tanto, reforzar el tema de gestión orientado básicamente a la gerencia moderna.

El proceso presupuestario, a pesar que la Dirección Nacional de Presupuesto Público viene implementando una serie de acciones para su reforzamiento, continúa siendo una preocupación y una necesidad para los gobiernos locales; así lo evidencia el 30% de las municipalidades consultadas.

4.6 SISTEMAS OPERATIVOS INSTITUCIONALES

Se entiende por sistema operativo un conjunto de procesos o programas debidamente articulados y sistematizados; control de inventarios, sistemas contables, presupuestarios, tesorería, rentas, cobranzas, administración de recursos humanos, tránsito y transporte, servicios públicos, evaluación de proyectos, etc.

El avance de las comunicaciones y tecnología informática, permiten a las instituciones a manejar en tiempo real un conjunto de procesos, actividades que permiten minimizar costos y mejorar la calidad de los servicios. Para que una municipalidad utilice sistemas operativos no es necesario que esta sea grande, maneje muchos recursos o este ubicada en una gran ciudad, basta solo la facilidad de contar con energía eléctrica.

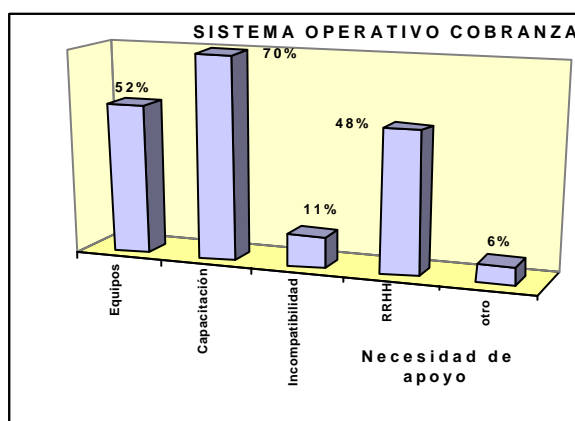
4.6.1 Limitantes en los Sistemas Operativos

Si bien es cierto, que las municipalidades vienen implementando el Sistema Integral de Administración Financiera - SIAF, que permitirá integrar los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y rentas; existen un conjunto de procesos técnicos administrativos tales como cobranza, planeamiento, proyectos, entre otros, que requieren un cierto nivel de sistematización.

4.6.1.1 Sistema Operativo Cobranza

En la actualidad, la mayoría de municipalidades cuentan con un deficiente sistema de administración tributaria tanto en fiscalización, recaudación y control de cumplimiento de deuda, con lo cual debilita la captación de recursos propios. Los limitantes en los sistemas operativos del área de cobranza son:

Gráfico N°23



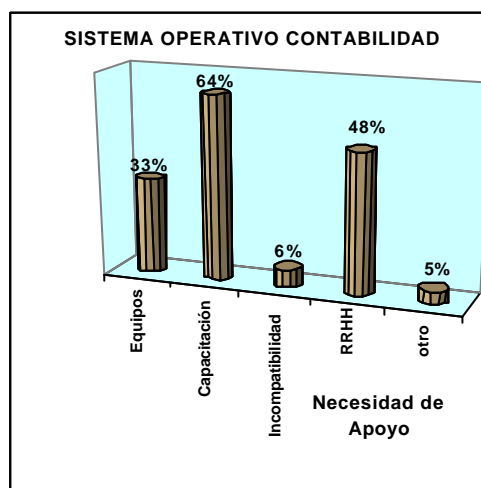
El 70% de las municipalidades de la muestra indicaron como principal limitante la falta de **capacitación**, un 52% la necesidad de **equipos de computo** para el mejor manejo de las operaciones y un 48% la poca capacidad de **recursos humanos idóneos** para cumplir con eficiencia los servicios asignados.

En las visitas efectuadas a las diferentes municipalidades de la muestra, se observó que el área de rentas no tiene una atención prioritaria, a pesar que su labor esta orientada a mejorar la posición financiera de la municipalidad, lo que evidencia la falta del manejo de una política financiera por parte de las autoridades.

Para manejar un sistema de cobranza eficiente, es necesario un conjunto de medidas como: el manejo de una base de datos actualizada de contribuyentes, sistema de cobro coactivo efectivo, organización de procesos que permita una atención rápida, el manejo de horarios que se adecuen a la disponibilidad de tiempo de los contribuyentes, programa de comunicación y difusión de una cultura de cumplimiento de obligaciones, entre otros.

4.6.1.2 Sistema Operativo Contabilidad

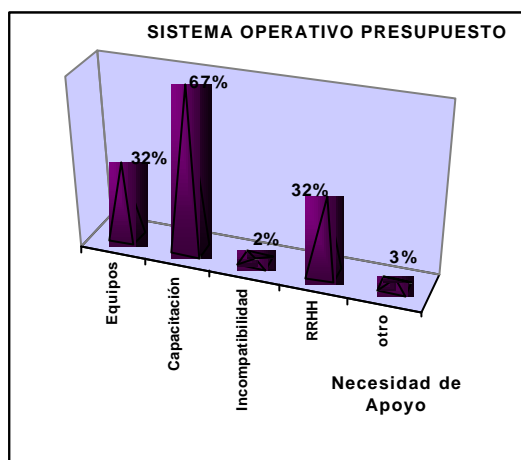
Gráfico N°24



Respecto a los sistemas de contabilidad, el 64% de las municipalidades señalan la falta de capacitación como principal factor limitante; el 48% mencionó la falta de personal idóneo y un 33% la carencia de equipos adecuados en el área de contabilidad. Esto se relaciona con el hecho que las municipalidades provinciales continuamente presentan problemas en llevar sus registros contables con la calidad y oportunidad que el sistema requiere, ya que hasta el 2003 la Contraloría General de la República observó un considerable porcentaje de Municipalidades omisas en presentar dicha cuenta.

4.6.1.3 Sistema Operativo Presupuesto

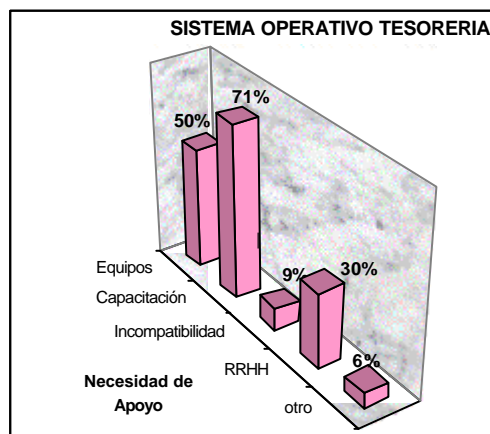
Gráfico N°25



En cuanto a los Sistemas de Presupuesto, un porcentaje del 67% manifestó la falta de capacitación como primera limitante y un 32% señaló la falta de equipos modernos, así como la disponibilidad de recursos humanos con conocimiento del manejo de programas compatibles con el sistema presupuestario. El SIAF se presenta como una alternativa de solución a dichos problemas.

4.6.1.4 Sistema Operativo Tesorería

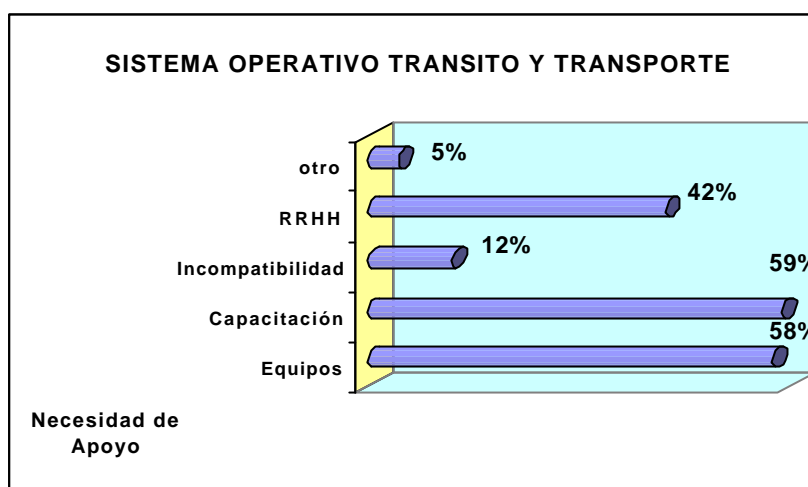
Gráfico N°26



Situación similar se observa en el área de tesorería que manifiesta como su principal limitante la capacitación con un 71%, seguido de un inadecuado equipamiento, así como la falta de recursos humanos especializados en la parte sistémica.

4.6.1.5 Sistema Operativo Transito y Transporte

Gráfico N°27

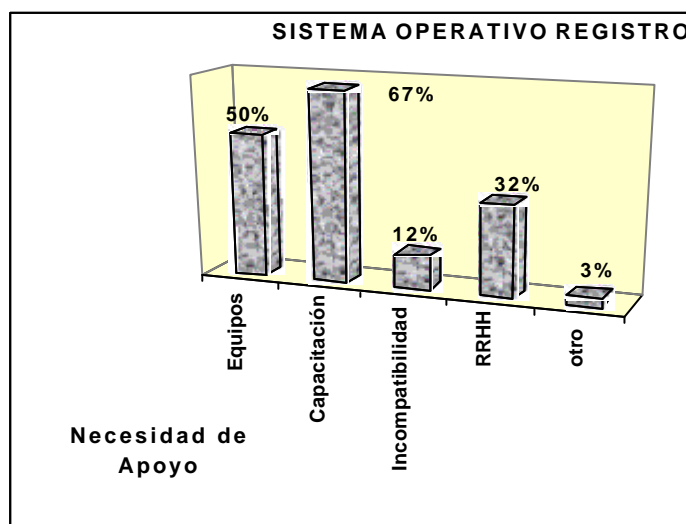


Las municipalidades tienen a su cargo la regulación y supervisión del servicio de transporte y tránsito urbano a través del cual reglamenta: el transporte público urbano e inter-urbano, las rutas de tránsito de servicio público, las autorizaciones para el servicio público de pasajeros, el manejo del plan de rutas de tránsito pesado, señalizaciones, normas de seguridad, entre otros. Estos servicios deben ser coordinados con la Policía Nacional del Perú, Dirección Regional de Transportes, asociaciones de empresas de transportes, entre otros.

En el gráfico podemos apreciar que un 59% de municipalidades de la muestra, señalaron como principal limitante la falta de capacitación, un 58% a la falta de equipos para el manejo adecuado del sistema y un 42% a los recursos humanos.

4.6.1.6 Sistema Operativo Registro

Gráfico N°28



El Registro Civil en municipalidades inclusive de la gran Lima, muestra un deficiente sistema operativo traducido en la demora de la inscripción o entrega de las partidas o certificados; sin embargo, existen empresas de digitalización que pueden procesar la información y llevar archivos electrónicos muchos más eficientes que los físicos y dar servicios de registro en tiempo real y a menor costo.

Sin embargo el desconocimiento o la falta de cultura de la sistematización, lleva a autoridades y funcionarios a convivir en la obsolescencia e ineficiencia. El 67% de las municipalidades arguyen tales limitaciones a la falta de capacitación, el 50 % al equipamiento y el 32% a los recursos humanos .

A continuación presentamos un cuadro que resume los principales limitantes en los sistemas operativos:

Cuadro N°23

Resumen principales limitantes en los Sistemas Operativos					
	Equipos	Capacitación	Incompatibilida d	RRHH	otro
Promedio (%)	46	66	9	39	5

Al considerar el análisis conjunto de todas las necesidades en los sistemas operativos municipales, se tiene como principal limitante la capacitación con un 66%, seguido de la falta de equipos de un 46% y recursos humanos calificados con un 39%.

4.7 EJECUCION DE INGRESOS

La generación de ingresos por parte de los gobiernos locales es una de las tareas que se debe repotenciar a fin de que puedan desarrollar mayores capacidades de ingresos y de esa manera contar con mayores recursos para atender las demandas locales.

En esta parte del análisis tratamos de medir la eficiencia en la captación de ingresos públicos municipales directos, situación que muestra el grado de autonomía financiera de las municipalidades.

4.7.1 Proporción de Recursos Públicos Totales por toda fuente de financiamiento

Ejecución de Ingresos Municipales / PIM (2003)

La ejecución de ingresos municipales por toda fuente de financiamiento²⁷ corresponde a todos los ingresos percibidos a diciembre del año 2003

El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) constituye el Presupuesto Actualizado del Pliego, que comprende el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el ejercicio presupuestario.

Para tener una idea precisa sobre la ejecución de los ingresos en relación al PIM, se ha elaborado los cálculos estadísticos correspondientes obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro N°24

*Ejecución de Ingresos Municipales / PIM		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra**	Valor en %
C1	25	84
C2	50	93
C3	75	98
MEDIA		89

* Información al 2003

**12% de Municipalidades no proporcionaron información

La media del indicador muestra una ejecución de ingresos de 89% respecto al PIM. En el análisis de cuartiles se aprecia que el 75% de municipalidades, han ejecutado sus ingresos hasta un 98% en relación al PIM del 2003, situación que demuestra un importante nivel de cumplimiento entre lo proyectado y lo ejecutado.

4.7.2 Participación Financiera

Los recursos recaudados por los gobiernos locales constituyen una importante fuente de financiamiento, la misma que no viene siendo debidamente aprovechada,

²⁷Los **Recursos Públicos Totales (RPT)** provienen de la recaudación tributaria, endeudamiento y otros, lo cual se puede resumir en: **Recursos Directamente Recaudados (RDR)** ingresos generados y administrados por los gobiernos locales como: Rentas de la Propiedad, Tasas, Venta de bienes, entre otros. **Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN)** ingresos provenientes del rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto al Rodaje o Impuesto a las Embarcaciones de Recreo. **Canon y Sobre canon**, los ingresos que perciben las municipalidades por concepto de explotación de los recursos naturales. **Participación de Rentas de Aduana**, ingresos que perciben los Pliegos por las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas y postal del país. **Endeudamiento Interno**, que son los recursos provenientes de operaciones de crédito de fuente interna efectuadas por el Estado. **Endeudamiento Externo**, recursos provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con Instituciones, organismos internacionales y gobiernos extranjeros. **Donaciones y Transferencias**, se consideran las transferencias provenientes de las Entidades Públicas y Privadas sin exigencia de contraprestación alguna. **Recursos Ordinarios para los Gobiernos Locales**, (programa del vaso de leche, comedores y alimentos, proyectos de infraestructura social y productiva, entre otros)

De otro lado, también se considera los Impuestos Municipales cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la Municipalidad a los contribuyentes, tales como: **Impuesto Predial**, es de periodicidad anual y grava el valor de la propiedad de los predios urbanos y rústicos. **Impuesto al Patrimonio Vehicular**, de periodicidad anual, grava la propiedad de los vehículos, automóviles, camionetas, station wagons, camiones, buses y omnibuses fabricados en el país e importados, con una antigüedad no mayor a 3 años. **Impuesto de Alcabala**, es de realización inmediata y grava la transferencia de propiedad de inmuebles urbanos y rústicos a título oneroso o gratuito, cualquiera sea su forma o modalidad, inclusive las ventas con reserva de dominio. Otros ingresos como: Impuesto a los juegos, a las apuestas, a los espectáculos públicos no deportivos, a los juegos de casino y máquinas tragamonedas, a las embarcaciones de recreo, de promoción municipal e impuesto al rodaje.

por lo que debe ser explotada de manera óptima a fin que las municipalidades muestren una mayor independencia económica respecto a las transferencias de recursos (FONCOMUN, canon, recursos ordinarios, etc.) y puedan contar con mayores recursos financieros para su desarrollo.

Para hacer un análisis de los recursos directamente recaudados e impuestos municipales se hace un comparativo de la recaudación con la población del distrito capital.

Cuadro N°25

<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>RDR / Población</i>	<i>RDR / RPT</i>	<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>RDR / Población</i>	<i>RDR / RPT</i>
<i>Mariscal Nieto</i>	351.200	3.297%	<i>Convención</i>	28.894	11.067%
<i>Rodriguez de Mendoza</i>	187.710	6.085%	<i>Moyobamba</i>	27.138	24.678%
<i>Yauli-La Oroya</i>	146.041	9.866%	<i>Jaen</i>	26.966	16.465%
<i>Oyon</i>	145.849	11.241%	<i>Sullana</i>	25.964	14.838%
<i>Ilo</i>	143.345	2.622%	<i>Lambayeque</i>	25.848	13.376%
<i>Cañete</i>	140.839	10.171%	<i>Abancay</i>	25.788	22.256%
<i>Tahuamanu-Iñapari</i>	112.894	11.389%	<i>Viru</i>	24.718	29.749%
<i>Chachapoyas</i>	105.987	8.849%	<i>Coronel Portillo</i>	23.748	14.222%
<i>Contralmirante Villar</i>	89.635	6.216%	<i>Cajabamba</i>	23.588	21.385%
<i>Huancayo</i>	87.595	7.075%	<i>Junin</i>	22.805	19.678%
<i>Antabamba</i>	87.167	27.260%	<i>Morropón-Chulucanas</i>	22.219	18.835%
<i>Zarumilla</i>	86.787	7.136%	<i>Contumaza</i>	22.001	29.757%
<i>Huamanga</i>	81.800	12.526%	<i>San Roman</i>	21.751	16.498%
<i>Pasco</i>	74.573	8.129%	<i>Rioja</i>	20.692	22.815%
<i>Ocros</i>	73.263	23.066%	<i>Tayacaja-Pampas</i>	18.906	10.684%
<i>Ferreñafe</i>	67.428	10.622%	<i>Alto Amazonas</i>	17.561	15.629%
<i>Barranca</i>	63.490	14.315%	<i>Loreto-Nauta</i>	16.284	17.693%
<i>Purus</i>	61.440	5.715%	<i>Daniel A. Carrión</i>	15.751	26.102%
<i>Concepcion</i>	55.939	11.215%	<i>Sandia</i>	14.979	19.090%
<i>Oxapampa</i>	53.804	21.290%	<i>Ambo</i>	14.871	26.118%
<i>Santa</i>	50.265	15.310%	<i>Hualgayoc-Bambamarca</i>	14.700	29.436%
<i>Andahuaylas</i>	49.491	15.339%	<i>Bagua Grande</i>	14.668	30.637%
<i>Chepen</i>	45.049	16.974%	<i>Huanta</i>	14.428	23.823%
<i>Santiago Chuco</i>	44.601	26.871%	<i>Lamas</i>	13.778	24.375%
<i>San Martín-Tarapoto</i>	44.225	11.815%	<i>Azangaro</i>	12.612	16.028%
<i>Huaraz</i>	42.957	11.399%	<i>Ucayali</i>	12.158	13.294%
<i>Otuzco</i>	38.136	27.647%	<i>Acobamba</i>	10.973	17.103%
<i>Vilcas Huaman</i>	36.498	29.593%	<i>Cutervo</i>	10.726	27.148%
<i>Cajamarca</i>	36.461	12.113%	<i>Bagua</i>	10.452	24.396%
<i>Huarmey</i>	35.980	24.459%	<i>Atalaya</i>	7.960	17.632%
<i>Cajatambo</i>	34.498	25.457%	<i>Paruro</i>	7.079	16.777%
<i>Padre Abad</i>	31.173	15.990%	<i>Condorcanqui</i>	6.376	32.723%
<i>Carhuaz</i>	30.719	18.569%	<i>Pachitea</i>	6.261	24.125%
MEDIA				50.29	18.7%

Base SIAF-GL-2004

Recursos recaudados por la municipalidad / Población distrito capital

Para la determinación de este indicador se ha utilizado la información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera de las municipalidades provinciales obteniendo el siguiente resultado:

Las municipalidades de la muestra, registran como máximo aporte percapita S/. 351 por habitante/año; en el otro extremo tenemos un aporte mínimo de S/. 6.26 Habitante/año, con una media de S/. 50.29. Esta situación nos muestra el esfuerzo fiscal que realizan algunas municipalidades por incrementar su recaudación, así como, el nivel potencial de las municipalidades por incrementar su recaudación, dado la brecha existente entre los niveles máximo y mínimo, a través del desarrollo de una cultura tributaria por parte de la población para el cumplimiento de sus compromisos tributarios locales.

4.7.3 Nivel de Ingresos destinado a gasto social

Recursos Ordinarios / Recursos Totales

Las transferencias de recursos ordinarios de los gobiernos locales se orientan a programas sociales tales como el Vaso de Leche, comedores y alimentos, proyectos de infraestructura social y productiva, entre otros, por tanto este indicador mide el nivel del gasto social respecto al gasto total.

Cuadro N°26

<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>R_Ord / RPT</i>	<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>R_Ord / RPT</i>
<i>Condorcanqui</i>	32.723%	<i>San Roman</i>	27.796%
<i>Uctubamba-Bagua G.</i>	30.637%	<i>Jaen</i>	27.261%
<i>Contumaza</i>	29.757%	<i>Azangaro</i>	27.205%
<i>Viru</i>	29.749%	<i>Padre Abad</i>	26.389%
<i>Vilcas Huaman</i>	29.593%	<i>Alto Amazonas</i>	26.155%
<i>Hualgayoc-Bambama</i>	29.436%	<i>Andahuaylas</i>	25.930%
<i>Otuzco</i>	27.647%	<i>Santa</i>	25.514%
<i>Antabamba</i>	27.260%	<i>Sullana</i>	24.695%
<i>Cutervo</i>	27.148%	<i>Barranca</i>	23.542%
<i>Santiago Chuco</i>	26.871%	<i>Coronel Portillo</i>	23.384%
<i>Ambo</i>	26.118%	<i>Lambayeque</i>	23.169%
<i>Daniel Alcides Carrion</i>	26.102%	<i>Ucayali</i>	22.664%
<i>Cajatambo</i>	25.457%	<i>Huamanga</i>	21.745%
<i>Moyobamba</i>	24.678%	<i>Cajamarca</i>	21.497%
<i>Huarmey</i>	24.459%	<i>San Martin-Tarapoto</i>	20.979%
<i>Bagua-La Peca</i>	24.396%	<i>Huaraz</i>	20.648%
<i>Lamas</i>	24.375%	<i>Tahuamanu-Iñapari</i>	20.035%
<i>Pachitea</i>	24.125%	<i>Oyon</i>	18.615%
<i>Huanta</i>	23.823%	<i>Concepción</i>	18.566%
<i>Ocos</i>	23.066%	<i>Convención</i>	18.450%

Rioja	22.815%	Tayacaja-Pampas	18.357%
Abancay	22.256%	Ferreñafe	18.126%
Cajabamba	21.385%	Cañete	17.651%
Oxapampa	21.290%	Yauli-La Oroya	17.650%
Junin	19.678%	Chachapoyas	17.139%
Sandia	19.090%	Pasco	16.271%
Morropón-Chulucanas	18.835%	Zarumilla	14.577%
Carhuaz	18.569%	Huancayo	13.242%
Loreto-Nauta	17.693%	Contralmirante Villar	11.100%
Atalaya	17.632%	Rodríguez de Mendoza	8.601%
Acobamba	17.103%	Purus	5.715%
Chepen	16.974%	Mariscal Nieto	4.007%
Paruro	16.777%	Ilo	2.981%
MEDIA		17.54%	

Base SIAF-GL-2004

4.8 EJECUCIÓN DEL GASTO

La ejecución del presupuesto de gastos es la fase durante la cual se concreta el flujo de los egresos previstos en el Presupuesto Institucional Anual cuya ejecución se sujeta a la efectiva captación, recaudación y obtención de los recursos que administran las entidades.

Nivel de Ejecución del Gasto / Nivel de Ejecución del Ingreso

En esta parte del análisis el indicador expresa el grado de ejecución de los recursos asignados respecto a lo proyectado.

Cuadro N°27

Ejecución del Gasto / Ejecución del Ingreso		
CUARTIL	% Acumulado de la muestra	Valor en %
C1	25	71
C2	50	84
C3	75	98
MEDIA		85

*21% de municipalidades no proporcionaron información

La media indica que las municipalidades de la muestra, han ejecutado su gasto en 85% respecto a sus ingresos durante el I Semestre 2004. En el análisis de cuartiles, vemos que un 50% de municipalidades han ejecutado su gasto hasta un 84% de lo programado y el 75% alcanza hasta un nivel del 98%.

4.9 ESTRUCTURA DEL GASTO

4.9.1 Carga del Gasto en Personal

Gasto en personal y obligaciones sociales / Total gasto

El gasto en personal se entiende por el pago del personal activo y otros beneficios, específicamente remuneraciones y pensiones por el ejercicio efectivo del cargo. Comprende también las obligaciones de responsabilidad del empleador. Al considerar como un indicador, el gasto proporcional en personal, se busca cuantificar que tan importante es dicha carga en los niveles de gasto municipal.

Cuadro N°28

<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>GPers / Gtotal</i>	<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>GPers / Gtotal</i>
Lambayeque	42.755%	Convencion	21.346%
Santa	38.931%	Moyobamba	21.317%
Barranca	38.834%	Uctubamba-Bagua Grande	20.807%
Ferreñafe	38.761%	Mariscal Nieto	19.404%
Zarumilla	37.354%	Andahuaylas	19.282%
Chepen	35.394%	Huanta	19.145%
Oxapampa	34.562%	Coronel Portillo	19.043%
Cañete	33.745%	Hualgayoc-Bambamarca	18.816%
San Martin-Tarapoto	32.216%	Purus	18.782%
Sullana	31.045%	Paruro	18.551%
Jaen	30.924%	Tayacaja-Pampas	18.347%
Huarmey	30.668%	Cajabamba	18.258%
Yauli-La Oroya	29.924%	Junin	17.910%
Viru	29.316%	Azangaro	17.544%
Huancayo	28.785%	Loreto-Nauta	16.946%
Huamanga	28.769%	Alto Amazonas	16.363%
Bagua-La Peca	27.950%	Vilcas Huaman	14.588%
Ilo	27.300%	Padre Abad	14.575%
Abancay	26.546%	Sandia	13.185%
Tahuamanu-Iñapari	26.468%	Ocros	12.971%
Chachapoyas	25.993%	Pachitea	12.170%
Concepcion	25.533%	Carhuaz	12.132%
Oyon	25.502%	Ucayali	11.693%
Pasco	25.401%	Atalaya	11.689%
Morropon-Chulucanas	24.930%	Santiago Chuco	11.503%
Contralmirante Villar	24.716%	Daniel Alcides Carrion	11.039%
Rioja	24.690%	Condorcanqui	10.976%
Rodriguez de Mendoza	24.356%	Acobamba	10.778%
Lamas	23.994%	Huaraz	10.326%
San Roman	23.581%	Cajatambo	10.172%
Ambo	23.121%	Contumaza	10.005%
Cajamarca	22.382%	Otuzco	8.745%
Cutervo	21.653%	Antabamba	8.610%
MEDIA			22.168%

Base SIAF-GL-2004

En el cuadro se aprecia que para las municipalidades de la muestra, la mayor carga de gasto en personal es de 43%, mientras que la menor es de sólo un 9% de gasto en personal. Esta situación evidencia que las municipalidades que tienen altas proporciones de gastos de personal (43%), tienen muchas posibilidades de reducir dichos costos a partir de una mejor distribución de personal, reducción mejora de los procesos administrativos o sistematización de los mismos.

4.9.2 Incidencia del Nivel de Inversión

Gasto en inversión / Total gasto

La inversión es un aspecto importante del gasto ya que ella se orienta a la capitalización de la provincia en materia de capacidad productiva, infraestructura vial, desarrollo de capacidades, programas sociales, entre otros.

Con este indicador se busca tener una idea de cuanto es el nivel de inversión municipal respecto al total de gasto. A continuación se muestra un cuadro de las municipalidades de la muestra, ordenados según valores:

Cuadro N°29

<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>Invers / Gtotal</i>	<i>Municipalidad Provincial</i>	<i>Invers / Gtotal</i>
<i>Ucayali</i>	62.907%	<i>Vilcas Huaman</i>	36.792%
<i>Purus</i>	61.047%	<i>Daniel Alcides Carrion</i>	36.677%
<i>Antabamba</i>	56.751%	<i>Uctubamba-Bagua G.</i>	36.197%
<i>Contralmirante Villar</i>	56.517%	<i>Convencion</i>	36.179%
<i>Huaraz</i>	55.753%	<i>San Roman</i>	36.081%
<i>Atalaya</i>	55.494%	<i>Pasco</i>	36.055%
<i>Tayacaja-Pampas</i>	53.670%	<i>Concepcion</i>	35.619%
<i>Acobamba</i>	52.086%	<i>Jaen</i>	35.063%
<i>Santiago Chuco</i>	52.000%	<i>Otuzco</i>	34.058%
<i>Carhuaz</i>	51.466%	<i>Oyon</i>	33.301%
<i>Sandia</i>	51.283%	<i>Lambayeque</i>	32.139%
<i>Cajamarca</i>	51.145%	<i>Moyobamba</i>	30.814%
<i>Ambo</i>	50.926%	<i>Huamanga</i>	30.440%
<i>Andahuaylas</i>	50.702%	<i>Huarmey</i>	29.583%
<i>Cajabamba</i>	48.219%	<i>Abancay</i>	29.376%
<i>Coronel Portillo</i>	48.070%	<i>Mariscal Nieto</i>	24.319%
<i>Junin</i>	47.946%	<i>Sullana</i>	23.510%
<i>Cajatambo</i>	47.752%	<i>Oxapampa</i>	22.666%
<i>Pachitea</i>	47.718%	<i>San Martin-Tarapoto</i>	22.627%
<i>Alto Amazonas</i>	47.088%	<i>Ferreñafe</i>	22.117%
<i>Contumaza</i>	46.667%	<i>Bagua-La Peca</i>	22.020%
<i>Loreto-Nauta</i>	46.578%	<i>Viru</i>	21.063%
<i>Huanta</i>	43.831%	<i>Chepen</i>	20.437%

Condorcanqui	43.670%	Tahuamanu-Iñapari	19.594%
Padre Abad	43.333%	Yauli-La Oroya	19.108%
Ilo	42.788%	Huancayo	18.501%
Ocros	41.726%	Cañete	18.490%
Morropón-Chulucanas	39.936%	Santa	17.257%
Paruro	39.365%	Rodríguez de Mendoza	15.580%
Hualgayoc-Bambamarca	39.256%	Rioja	15.221%
Azangaro	38.917%	Zarumilla	15.215%
Lamas	38.439%	Barranca	11.211%
Cutervo	37.105%	Chachapoyas	3.170%
MEDIA		36.828%	

Base SIAF-GL-2004

En este cuadro se observa que para las municipalidades de la muestra, la mayor proporción del gasto total destinado a inversión corresponde a un 63%, mientras que la menor proporción corresponde a un 3%.

4.10 SUGERENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

En la parte final de los reportes enviados a los gobiernos locales, se considero oportuno preguntar que sugerencias ayudarían a fortalecer la gestión municipal²⁸, obteniéndose interesantes aportes, los cuales se resumen en el siguiente cuadro por tema:

Cuadro N°30

Sugerencias para el Fortalecimiento Institucional	%
EN CAPACITACION:	
Capacitación diferentes áreas del personal (Presupuesto)	61
Capacitación SIAF-GL	18
Capacitación para incrementar recaudación (Rentas)	12
Capacitación Presupuesto Participativo	12
Capacitación SNIP	6
Otros	3
EN PLANES:	
Actualización Plan de desarrollo Provincial Concertado y otros (Catastro, etc.)	17
Reformulación del Plan Estratégico	5
EN POLITICAS:	
Mejoramiento de la comunicación con el MEF y CND	11
Aplicación correcta legislación municipal (homologación, Gasto Corriente, etc.)	9
Política Tributaria Municipal Eficiente (Exoneraciones, condonación, etc.)	8
Transferencias de Programas Sociales	5
Acciones orientadas para fortalecimiento institucional	2
Diseño e Implementación de un S.A.T. Municipal	2

²⁸ Fortalecimiento institucional consiste en dotar a la institución municipal, en forma integral y permanente, de un conjunto de elementos, procedimientos y mecanismos técnicos necesarios para cumplir cabalmente con los objetivos institucionales, y por ende el desarrollo local.

El 61% de las municipalidades encuestadas consideran que la **capacitación** constituye el principal instrumento de fortalecimiento de la gestión local, destacando el tema de presupuesto, que contempla los aspectos de gestión, administración de rentas, presupuesto participativo, SNIP, financiamiento externo, recursos humanos, entre otros; lo que evidencia la necesidad de las municipalidades por manejar mecanismos de gestión que orienten a las autoridades a una mayor eficiencia en la administración municipal. El 18% de municipalidades provinciales manifestaron la necesidad de una mayor capacitación en el manejo del SIAF-GL, ya que este se presenta como un sistema de calidad y apoyo para el manejo y control de los sistemas de presupuestario, contabilidad, tesorería y rentas.

El **planeamiento** es considerado como un instrumento fundamental y sistemático para la acción gubernamental ya que implica la definición y programación de acciones a emprender en un determinado periodo, para alcanzar los objetivos y metas. El 17% de municipalidades de la muestra, manifestó la actualización de planes de desarrollo como una necesidad para la gestión municipal.

El 11% de las municipalidades indicaron que el fortalecimiento institucional se desarrollará en la medida en que las instituciones responsables de la descentralización (**MEF y CND**) amplíen sus **sistemas de apoyo** a los gobiernos locales.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Entorno Institucional

El entorno institucional es un aspecto muy importante en la gestión, más aún cuando se trata de una institución de gobierno como es el caso de las municipalidades, es por ello que en el análisis de diagnóstico se ha puesto especial énfasis en los distintos niveles de coordinación, que tienen que ver con los gobiernos locales, así tenemos:

5.1.1. En lo que respecta a Organismos Internacionales, las municipalidades de la muestra, indicaron en un 58% manejar proyectos de apoyo financiero, el 53% reciben asistencia técnica y el 64% cuenta con programas de capacitación; esta situación es aún insuficiente si consideramos el conjunto de organismos internacionales que vienen ofertando estos servicios y que muchas veces no es bien recibido por los gobiernos locales por desconocimiento o desconfianza, falta de proyectos viables o la inexistencia de políticas de coordinación por parte de los municipios.

Se recomienda un mejor manejo de un directorio de los organismos y de los productos que ofertan dichos organismos internacionales (programas de capacitación, asistencia técnica, apoyo financiero, ejecución de proyectos de desarrollo de capacidades, entre otros) a los gobiernos locales o de manera directa a determinados sectores de la población, a fin que las diversas instituciones que manejan estos recursos puedan coordinar alianzas estratégicas que permitan un mayor impacto de los programas en la población objetivo.

5.1.2 En lo que respecta a la coordinación municipal con los organismos públicos nacionales, medidos en términos de apoyo normativo, asistencia técnica y capacitación, destacan: el Ministerio de Economía y Finanzas con 58%, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social con 41%, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones con 17%, el Consejo Nacional de Descentralización con 17% y PROINVERSION con el 4%.

El proceso de descentralización exige de los gobiernos nacionales un mayor apoyo técnico hacia los gobiernos sub-nacionales, para que estos puedan fortalecerse institucionalmente y así cumplir con eficiencia las responsabilidades asignadas.

Se recomienda una mayor coordinación entre las instancias nacionales en los aspectos normativos, de asistencia técnica y de capacitación; se observa por parte de las entidades públicas nacionales y entidades privadas de cooperación, lenguajes diversos o esfuerzos aislados, que no coadyuvan al logro de los resultados que esperan alcanzar, en relación al fortalecimiento de la institucionalidad municipal y de la descentralización.

Un marco normativo claro y objetivo, reforzado con programas de capacitación permanente, deben ser desarrollados con la participación de los gobiernos locales y monitoreados desde las instancias nacionales.

Se deben reforzar la implementación de sistemas de calidad (SIAF, SNIP, Planeamiento Estratégico, Catastro Municipal, sistematización de procesos, entre otros)

5.1.3 En lo que respecta a la coordinación con organismos nacionales privados de apoyo local el 61% indicó haber coordinado con los Organismos No Gubernamentales, el 42% con instituciones financieras, el 13% con empresas de comunicaciones y sólo el 12% con entidades de promoción de inversiones.

Se recomienda a los municipios un mejor manejo del directorio de las entidades y los productos que ofertan los organismos nacionales de apoyo a los gobiernos locales (programas de promoción de las MYPES, desarrollo de programas productivos, sistematización de procesos administrativos, promoción de inversión privada en servicios locales, programas de financiamiento, entre otros) con el objeto de evaluar acciones de coordinación y de alianzas entre las municipalidades y los organismos de desarrollo local.

5.1.4 Las municipalidades y los organismos públicos regionales y locales mantienen coordinación de manera permanente y eventual, en tal sentido las municipalidades entrevistadas indicaron mantener acciones de coordinación de manera permanente solo en un 16% en promedio, mientras que el 33% lo hace de manera eventual en promedio, manifestando además que el 27% ha firmado alguna vez un convenio con los organismos públicos de desarrollo regional o local, deduciendo que el resto de municipalidades no ha tenido algún tipo de coordinación con los citados organismos.

Es conveniente que los organismos públicos nacionales, regionales y locales desarrollen acciones para un mayor acercamiento, a fin de coordinar acciones de apoyo. Las directivas, instructivos, comunicados o la promoción de convenios de cooperación, deben contener políticas de cooperación interinstitucional.

5.1.5 En lo que respecta a los organismos privados tales como colegios profesionales, universidades, ONGs, Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza, asociaciones empresariales, entre otros; la coordinación es casi inexistente, sólo el 20% manifestó mantener coordinaciones permanentes, el 33% lo hace de manera eventual y el 13% ha firmado algún convenio de

cooperación, lo que evidencia que los gobiernos locales no vienen manejando un liderazgo local; esencial para el desarrollo sostenible de la región.

Es recomendable promover acciones de capacitación (seminarios, talleres, asambleas, etc.) donde participen los diversos actores (gobierno regional, gobierno local, universidades, ONGs, asociaciones empresariales, organizaciones sociales, colegios profesionales, etc.) donde se debatan y se definan políticas de participación y trabajo coordinado para el desarrollo local.

5.2 Planeamiento.

No esta en debate la importancia del planeamiento en el desarrollo de las instituciones, más aún si se trata de una municipalidad, es por ello que la Ley Orgánica de Municipalidades establece un nivel de planeamiento al interior de las municipalidades, con el fin de que las ciudades se desarrollen de manera planificada.

En lo que respecta al manejo de planes de desarrollo concertado provincial, el 75% manifestó contar con este documento, sin embargo a nivel institucional el planeamiento bajó al 45%. La planificación al interior de las municipalidades es aún menor, así tenemos que el planeamiento de acondicionamiento territorial ha sido elaborado por el 14% de las municipalidades encuestadas, sólo el 34% de los municipios, cuenta con el plan de desarrollo urbano y el 3% con planes de desarrollo rural. El Catastro municipal que es instrumento no muy complicado de realizar, se encuentra desactualizado en un 80% de municipalidades de la muestra, situación que no permite elevar las cobranzas por concepto de impuestos municipales.

Entre los factores limitativos para el planeamiento mencionaron en primer lugar los recursos económicos, seguido de la falta de capacitación, la falta de profesionales especializados en el tema, la falta de información para el desarrollo de planes, entre los más importantes.

En este tema existe una gran tarea para el Ministerio de Economía y Finanzas y demás entidades nacionales que tienen relación con el planeamiento municipal. Se debe diseñar un programa de desarrollo de acciones de planeamiento municipal (Instructivo de planeamiento,

programas de capacitación y asistencia técnica) donde el Ministerio de Economía y Finanzas lidere el tema del planeamiento municipal. Dada la importancia de la planificación en el desarrollo municipal sería necesario manejar la posibilidad de un proyecto de capacitación con cooperación internacional.

5.3 Recursos Humanos.

La calidad del recurso humano es fundamental en una institución, más aún si buscamos gobiernos locales eficientes, eficaces y competitivos; es por ello que el análisis evalúa algunas características del personal municipal, así tenemos que el 55% del personal es nombrado y que en promedio el 25% del personal, que labora tanto como nombrado y contratado, es profesional. Se puede destacar que el área con mayor presencia de personal profesional lo constituye el área de planeamiento y presupuesto que alcanza un 56% del personal de dicha área; mientras que el área más débil se presenta en Rentas con sólo 23% de personal profesional, lo que esto último evidencia por qué existe un esfuerzo fiscal casi nulo en las municipalidades por mejorar los servicios de rentas y su manejo, reflejado en incrementos sustantivos en la recaudación o en el manejo de proyectos de catastro actualizados.

Los gobiernos locales deben aplicar políticas de evaluación de recursos humanos, así como revisión de la estructura orgánica que permita su adecuación de la estructura y la calidad del personal, a las nuevas exigencias de la modernidad del estado, descrito en los planes de desarrollo.

Se recomienda considerar estos aspectos en los proyectos de implementación de programas de reforzamiento de gobiernos locales (capacitación, asistencia técnica) así como la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar la calidad de los recursos humanos en las municipalidades, orientados a una mayor profesionalización.

5.4 Implementación Municipal

Es importante conocer el nivel de implementación con que cuentan las municipalidades para atender con eficiencia la demanda de servicios de la población.

Si evaluamos el nivel de computadoras por trabajador tenemos que el promedio se sitúa en 0.56 Comp/pers siendo el nivel más bajo de 0.03 Comp/pers, este nivel podría ser menor si consideramos que existe un número de personal contratado por servicios no personales, que no está considerando en el análisis. La automatización en el área de planeamiento, muestra un nivel promedio de 0.96 Comp/pers; esto se relaciona con el hecho que en el área de planeamiento y presupuesto, existe por lo menos una computadora implementada por el SIAF-GL. Por otra parte sólo un 5% no cuenta con computadoras en el área.

Se recomienda a los gobiernos locales manejar programas de implementación de computadoras, a partir del cual será más fácil sistematizar las operaciones municipales.

En lo que respecta a la morosidad, tenemos que el número de contribuyentes que se encuentran en situación de mora al primer semestre del año 2004 en promedio fue de 62%, observándose valores de hasta 98% y el valor mínimo de 19%

Se recomienda el manejo de campañas agresivas de cobranza, a partir de la tercerización de estas operaciones o el manejo de programas y proyectos de manera directa. De igual modo deben implementar las áreas de cobranza ejecutiva.

El nivel promedio de **ejecución de obras** se situó en 63% siendo el valor máximo de 100% y el nivel más bajo de ejecución de 16%, lo que muestra la enorme diferencia que existe en cuanto a la eficiencia de lo programado respecto a inversiones ejecutadas durante el periodo de análisis.

Además se calculó el nivel promedio de solicitudes atendidas en el área de desarrollo urbano, el cual resultó de 69%, siendo el nivel máximo de atención de 100% y el más bajo de 9%

La implementación de maquinaria pesada promedio resulto de 0.42 Maq/1000hab, cifra que resulta insuficiente si consideramos las grandes demandas de inversión insatisfechas.

En lo que respecta a ejecución de obras, más importante que el nivel del gasto, es su eficiencia y eficacia, lo cual sólo se mide a través de una calificación del Sistema Nacional de Inversión Pública, por lo que se recomienda que los gobiernos locales en el presente año pasen a formar parte del sistema. El SNIP debe tener una implementación gradual en los gobiernos locales de manera obligatoria.

5.5 Aspectos de Capacitación

En cuanto a los eventos de capacitación, en promedio las municipalidades provinciales han organizado 3 eventos para el primer semestre del 2004. De los cuales 2 de ellos se orientaron a temas presupuestarios. La proporción de trabajadores capacitados por lo menos una vez durante el semestre fue de sólo un 54%; esta situación indica entre otros, la falta de interés por parte de las autoridades en mejorar la calidad de los recursos humanos a través de la capacitación.

En lo que respecta a la temática de la capacitación, el 71% de las municipalidades de la muestra, señalaron la necesidad de desarrollo de temas orientados a la administración de recursos humanos, seguido por un 56% para la elaboración y control de planes, un 39% para el manejo del SNIP, un 39% para políticas de rentas, un 35% para gestión municipal en general y un 30% a temas presupuestarios.

Se recomienda a los Gobiernos Locales el manejo de programas de capacitación de manera permanente sobre los diversos temas de gestión, tanto de manera directa, como a través de la firma de convenios con entidades especializadas.

Las entidades nacionales que constituyen entes rectores, también deben manejar programas de capacitación en beneficio de los gobiernos locales.

5.6 Sistemas Operativos Institucionales

En promedio, un 66% de las municipalidades de la muestra respondieron que la mayor necesidad de apoyo en los diferentes sistemas operativos, se debe orientar a la capacitación, mientras que un 46% manifestó la falta de equipos adecuados para la implementación de los sistemas y un 39% de las municipalidades de la muestra señalaron la falta de conocimiento del personal en el manejo de estos sistemas.

Se recomienda que las municipalidades automaticen los procesos y operaciones municipales y aprovechen las bondades de la tecnología para el servicio de la comunidad. No existe diferencia entre una municipalidad grande o pequeña, urbana o rural, para que ésta maneje operaciones municipales con tecnología de punta. El tema presupuestal tampoco es una limitante ya que está demostrado que la aplicación de la modernidad en la gestión trae beneficios inmediatos con repercusión en mayores ingresos y ahorro de gastos operativos.

5.7 Ejecución de Ingresos

En lo que respecta a la ejecución de ingresos proyectados versus el presupuesto institucional modificado, el indicador muestra un nivel de 89% de cumplimiento, de este total, el esfuerzo fiscal municipal (proporción de los recursos directamente recaudados respecto al total de recursos) alcanza únicamente al 19% en promedio. De otro lado se ha evaluado el aporte per cápita obteniendo como mayor nivel S/. 351 hab./año y el nivel mínimo de S/. 6.26 hab/año. Situación que evidencia que existe una gran potencialidad para elevar la recaudación local.

De este análisis resulta una gran tarea que deben asumir las municipalidades por incrementar la recaudación local y tener una mayor autonomía financiera; sin embargo, esta acción no será posible si no se cambia los conceptos tradicionales de programación presupuestaria, basados en: a) transferencia de recursos (FONCOMUN, CANON, Recursos Ordinarios, entre otros), b) proyección de recaudación local basado en cifras históricas; es decir, sin esfuerzo fiscal.

De igual modo se recomienda incidir en las Directivas de Programación y Formulación, para mejorar la mayor recaudación local e intensificar convenios de administración por resultados con esfuerzo fiscal; esta última debe ser reforzada con capacitación y asistencia técnica por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

5.8 Ejecución del Gasto.

La ejecución del gasto debe enfocarse de diversos ángulos, el primero se orienta al nivel de ejecución respecto al total de ingresos ejecutados, donde observamos que en promedio este alcanza al 85%.

En lo que respecta a la estructura del gasto, las inversiones en promedio alcanzan el 37%, con un nivel mínimo del 3.17%. Esta situación evidencia la necesidad que las municipalidades más pequeñas distraen casi todos los recursos en gastos corrientes, evidenciando la necesidad de un mayor esfuerzo por mejorar la estructura del gasto orientando mayores recursos a las inversiones; ello sin considerar que muchos proyectos de inversión que manejan los gobiernos locales, no constituyen técnicamente proyectos de inversión.

Para mejorar la calidad del gasto municipal, se recomienda: a) mediante directivas normar la obligatoriedad de manera progresiva de la inclusión de las municipalidades al Sistema Nacional de Inversión Pública, por constituir éste, un sistema de calidad en la gestión de proyectos de inversión; b) en los Convenios de Administración por Resultados (CAR) se debe calificar el esfuerzo municipal por mejorar su estructura de gasto, derivando mayores recursos a inversiones.

En lo que respecta a la **deuda municipal**, no se tiene información sobre el saldo contable de la deuda municipal, donde se refleja la deuda financiera y la deuda con terceros, esta última muy usada por las municipalidades y que viene creando malos precedentes, ya que la Ley no obliga a los municipios honrar sus compromisos con terceros, si esta no ha llegado a una instancia judicial.

Se recomienda que en las directivas de ejecución presupuestaria se determine con claridad las consideraciones que deben tener los gobiernos locales para proceder al endeudamiento, a fin que contemplen la posibilidad de no efectuar endeudamientos mayores a los niveles especificados en la Ley.

Para resumir el análisis anterior, se ha creído conveniente elaborar una **Matriz FODA** donde se sintetiza las Fortalezas y Debilidades de los gobiernos locales así como las Oportunidades y Amenazas evaluadas a través de la información existente relacionadas al entorno institucional.

A partir de este análisis, se propone la aplicación de un conjunto de estrategias que deben realizar los gobiernos locales a fin de aprovechar las Fortalezas y Oportunidades, superar las Debilidades y reducir las Amenazas.

Además estas recomendaciones pueden servir de base para que los gobiernos locales elaboren sus políticas estratégicas orientadas al cumplimiento de objetivos definidos en los planes de desarrollo (PDC y PDI). De igual modo sería importante revisar los proyectos y programas plasmados en el Presupuesto 2005 que les permita aplicar las estrategias propuestas.

7 BIBLIOGRAFIA

- ❖ Alfaro Limaya Javier, “Manual de Gestión Municipal”. 2003. Lima
- ❖ Amoretti Paul, Congreso de la República - Biblioteca, “Administración Tributaria Municipal”
- ❖ Arraigada Ricardo, CEPAL “Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para evaluar la Gestión Municipal: Una Propuesta Metodológica”. 2002.
- ❖ Banco Mundial, “Perú: Estudio de la Situación de la Deuda Municipal”. 2004. Lima
- ❖ Bernazza Claudia, “Apuntes sobre planificación estratégica: Técnica FODA”. www.ipap.sg.gba.gov.ar/f_ml/a_ag/2.doc
- ❖ Caballero Bustamante, “Manual Tributario 2004”
- ❖ Castillo Maza, “Reingeniería y Gestión Municipal” 2004. Lima. UNMSM
- ❖ CND, “Plan Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Pública para el Fortalecimiento de Gobiernos Locales”. 2003. Lima
- ❖ Departamento Administrativo Nacional de Estadística, “Elementos Metodológicos Básicos para la Selección, Construcción, Interpretación y Análisis de Indicadores”. 2003. Bogota
- ❖ Hernández Sampiere Roberto, “Metodología de la Investigación” 1997. México.
- ❖ Hill Charles, “Administración Estratégica”. 1996
- ❖ INEI, “Diagnostico de la Tecnología de Información a Nivel Municipal - Registro Nacional de Municipalidades”. 2001
- ❖ Instituto de Estadística–Universidad Católica del Valparaíso. “Introducción a la Estadística Descriptiva”. www.educarchile.cl/eduteca/estadistica/
- ❖ Ley Orgánica de Municipalidades. Primera Ley del 16/11/1853.
- ❖ Ley 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”
- ❖ Ley 27867 “Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”
- ❖ Ley 27293 “Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública”
- ❖ Ley 27783 “Ley de bases de la Descentralización”

- ❖ Ley 28273 “Ley de Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales”
- ❖ Ley 28411 “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto”
- ❖ Ley 28423 “Ley de Endeudamiento del Sector Público”
- ❖ López Ricardo, CEPAL “Descentralización Fiscal y Política Macroeconómica”
- ❖ Márquez Rantes Jorge, “Finanzas Públicas Contemporáneas”. 1999. Lima
- ❖ Mesa de concertación de lucha contra la pobreza (MCLCP), “Aportes para una estrategia de desarrollo humano y superación de la pobreza”. 2003. Lima
- ❖ MEF – Base de datos SIAF-GL
- ❖ Municipalidad Bahía Blanca – Dirección de Producción y Desarrollo – Argentina “La Matriz FODA”. 2005
- ❖ Municipalidad Punta Arenas - Chile “Plan Estratégico-Matriz FODA”. www.puntaarenas.cl
- ❖ Pagina Web del Ministerio de la Mujer www.mimdes.gob.pe
- ❖ Pagina Web del Ministerio de Economía y Finanzas www.mef.gob.pe
- ❖ Pagina Web del Ministerio de Transporte www.mtc.gob.pe
- ❖ Pagina Web de la Mesa de concertación de lucha contra la pobreza www.mesadeconcertacion.org.pe
- ❖ Pagina Web de PROINVERSION www.proinversion.gob.pe
- ❖ Pagina Web del CND www.cnd.gob.pe
- ❖ Pagina Web del ITDG www.itdg.org.pe
- ❖ Pagina Web de ADRA www.adra.org.pe
- ❖ Pagina Web de PRISMA www.prisma.org.pe .Contacto Mariela Levano
- ❖ Pagina Web de Desco www.desco.org.pe .Contacto Jorge Noriega
- ❖ Pagina Web de AECI www.aeci.org.pe .Contacto Patricia Caceres
- ❖ Pagina Web del Fondo Contarvalor Perú-Alemania www.fcpa.org.pe
- ❖ Pagina Web de CARE www.care.org.pe .Contacto Marina Irrigoyen
- ❖ Perez, César “Teoría, Práctica y Aplicaciones Informáticas”. 2003. México.
- ❖ Ríos Morales Néstor, “Fortalecimiento Institucional de las Municipalidades para el Buen Gobierno”. Lima.

- ❖ Torres Bardales Coloníbol. “Orientaciones Básicas de Metodología de la Investigación Científica”. Cuba.
- ❖ Torres Tello, Samuel. “El Desafío al éxito”. 2004. Lima.
- ❖ Universidad de Málaga. Facultad de Medicina. “Bioestadística: Métodos y Aplicaciones”. España. www.seh-lelha.org/tamuestra.
- ❖ Zamarripa Guardado Jesús. Dpto. de Investigación CNEP. “Metodología de la investigación social”. 2003

ANEXOS

ANEXO N°1
CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$No = (Z^2) * p * q / (E^2)$		
$n = No / (1 + ((No-1)/N))$		
si:		
Z	1,96	nivel de confianza
p	0,95	Nivel de acierto
q	0,05	Nivel de fracaso
E	0,05	error de estimacion
N*	190	Municipalidades
		Provinciales
No	$= Z^2 * p * q / E^2$	1
No	$= 1,96^2 * 0,95 * 0,05 / 0,05^2$	
No	72,9904	<i>Muestra Inicial</i>
n	$= No / (1 + (No - 1) / N)$	2
n	$= 73 / (1 + ((73 - 1) / 190))$	
n	53,0858	<i>Muestra Modificada</i>
Se consiguio 13 unidades adicionales de muestreo	13	
<i>Muestra Final</i>	66	<i>Muestra Final</i>
<i>Despejando No de 2, tenemos que:</i>		
No	$= ((N * n) - 1) / (N - n)$	
No	$= ((190 * 66) - 1) / (190 - 66)$	
No	101,12	
E	$= ((Z^2) * p * q / No)^{0,5}$	
E	$= (((1,96^2) * 0,95 * 0,05) / 101,12)^{0,5}$	
E	0,0425	
Por lo tanto, para una muestra de 66		
tenemos un error de 4.25%		

*

No se considera las municipalidad metropolitana
Lima, Callao y Arequipa, ni Dos de mayo

ANEXO N°2 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Comenzaremos calculando el tamaño de cada rango, en función al PIA del SIAF-2004 para las 3 formas propuestas de estratificación:

Propuesta 1		
Estrato	Rango del Estrato	Tamaño
1	20,000,000 <= PIA <= 55,000,000	18
2	10,000,000 <= PIA < 20,000,000	18
3	4,000,000 <= PIA < 10,000,000	68
4	2,000,000 < PIA < 4,000,000	52
5	900,000 < PIA < 2,000,000	34
		190
		Total

Propuesta 2		
Estrato	Rango del Estrato	Tamaño
1	10,000,000 <= PIA <= 55,000,000	36
2	6,000,000 < =PIA < 10,000,000	39
3	4,000,000 <= PIA < 6,000,000	29
4	2,000,000 <= PIA < 4,000,000	52
5	900,000 <= PIA < 2,000,000	34
		190 Total

Propuesta 3		
Estrato	Rango del Estrato	Tamaño
1	30,000,000 <= PIA <= 55,000,000	10
2	10,000,000 <= PIA < 30,000,000	26
3	6,000,000 < =PIA < 10,000,000	39
4	2,000,000 < PIA < 6,000,000	81
5	900,000 <= PIA < 2,000,000	34
		190 Total

Nota :

No se considera dentro de la población, la Municipalidad Metropolitana de Lima ni la Provincia del Callao, ni Arequipa por ser datos estacionales, atípicos que distorsionan el cálculo de tamaño de Muestra así como la municipalidad de Dos de Mayo (Omiso-PIA-SIAF-2004)

Dada la muestra de 66 municipalidades, necesitamos saber como se va a distribuir esta muestra en cada estrato es decir, que propuesta de estratificación se va a elegir, para lo cual se tiene que hallar la desviación muestral de cada propuesta por el método de Afijación Proporcional donde finalmente se escoge la propuesta que tenga la menor varianza o desviación.

ANEXO N°3
METODO DE AFIJACION PROPORCIONAL

Calculo del tamaño ideal de los estratos por el método de estratificación de afijación proporcional.

Datos

N	Población
n	Muestra
ni	Tamaño poblacional de estrato
Si	Varianza poblacional de estrato
Di	Desviación poblacional de estrato

AFIJACION PROPORCIONAL

Calculo del tamaño muestral de estrato

$$= (n / N) * ni$$

Calculo de la varianza muestral

$$= 1 / n * (\sum (ni / N) * Si)$$

**ANEXO N°4
RESULTADOS**

PROPUESTA 1	
ESTRATO	METODO DE ESTRATIFICACION PROPORCIONAL
1	6
2	6
3	24
4	18
5	12
TOTAL	66
DESV. MUESTRAL	451853.0194

Observamos que para la propuesta 1, el metodo de estratificacion proporcional nos calcula que el tamaño ideal seria 6 municipalidades del primer estrato, 6 municipalidades del segundo estrato, 24 municipalidades del tercer estrato, 18 municipalidades del cuarto estrato y 12 municipalidades del quinto estrato.

PROPUESTA 2	
ESTRATO	METODO DE ESTRATIFICACION PROPORCIONAL
1	13
2	14
3	10
4	18
5	12
TOTAL	66
DESV. MUESTRAL	719826.0333

Observamos que la propuesta 2, el metodo de estratificacion proporcional da como resultado elegir 13 municipalidades del primer estrato, 14 municipalidades del segundo estrato, 10 municipalidades del tercer estrato, 18 municipalidades del cuarto estrato y 12 municipalidades del quinto estrato.

PROPUESTA 3	
ESTRATO	METODO DE ESTRATIFICACION PROPORCIONAL
1	4
2	9
3	21
4	24
5	8
TOTAL	66
DESV. MUESTRAL	348166.0402

Observamos que la propuesta 3, el metodo de estratificacion de proporcional nos halla el tamaño ideal para cada estrato resultando 4 municipalidades del primer estrato, 9 municipalidades del segundo estrato, 21 municipalidades del tercer estrato. 24 municipalidades del cuarto estrato y 8 municipalidades del quinto estrato

Conclusión :

Al comparar las 3 propuestas, tenemos que la propuesta 3 presenta la menor desviación muestral (348166.04) por lo se elige esta propuesta como forma de estratificacion optima; es decir finalmente tenemos para cada estrato:

ESTRATO	METODO DE ESTRATIFICACION PROPORCIONAL
1	4
2	9
3	21
4	24
5	8
TOTAL	66

ANEXO N°5 CUESTIONARIO - DIAGNOSTICO

Tiene como finalidad recoger información operativa, financiera y de recursos, que permita conocer las fortalezas y debilidades de las municipalidades provinciales, a partir de las cuales, se puedan aplicar acciones de reforzamiento institucional, orientadas a mejorar la gestión y la calidad de los servicios.

I. ENTORNO INSTITUCIONAL

Anotaciones referidas a las relaciones de los municipios con entidades, instituciones y empresas, nacionales y extranjeras, públicas y privadas, que conforman el entorno de la municipalidad.

ORGANISMOS EXTRANJEROS DE COORDINACIÓN Y APOYO LOCAL

NOMBRE DEL ORGANISMO	Púb. / privado	Apoyo Financiero	Asistencia Técnica	Capacitación	Otros

Nota: Principales entidades, gobiernos o empresas extranjeras con quienes la municipalidad viene realizando gestiones. Marcar con X las especificaciones

ORGANISMOS NACIONALES PÚBLICOS DE APOYO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

ORGANISMO	Apoyo Normativo	Apoyo Financiero	Asistencia Técnica	Capacitación	Otros
Presidencia del Consejo de Ministros					
Ministerio de Economía y Finanzas					
Consejo Nacional de Descentralización					
Ministerio de la Mujer Pro inversión					
Ministerio de Transp. y Comunicaciones					
Otros					

Nota: Entidades públicas con quienes la municipalidad viene realizando gestiones. Marcar con X las especificaciones

INSTITUCIONES Y EMPRESAS NACIONALES PRIVADAS DE COORDINACIÓN

ORGANISMO	1	2	3	4	5
Sistema Financiero					
Empresas de Comunicaciones					
Organismos no Gubernamentales					
Promotoras de inversión privada					
Otro					

Nota: Principales entidades, empresas u otra, con quienes la municipalidad viene realizando gestiones. En los numerales, especificar nombre de la entidad.

ORGANISMOS PÚBLICOS REGIONALES Y LOCALES.

ORGANISMO	Permanente (*)	Eventual (**)	Convenio (***)	Económica (****)	Social (*****)
Gobierno Regional					
Municipales Provinciales					
Municipalidades Distritales					
Direcciones Reg. Salud					
Direcciones Reg. Educación					
Direcciones Reg. Trabajo					
Direcciones Reg. Transportes					
Direcciones Reg. Turismo					
Universidades					
Otros					

Nota: Entidades o gobiernos con quienes la municipalidad viene realizando gestiones. Marcar con X las especificaciones

ORGANISMOS PRIVADOS REGIONALES Y LOCALES

NOMBRE DEL ORGANISMO	Permanente (*)	Eventual (**)	Convenio (***)	Económica (****)	Social (*****)
Colegios profesionales					
Organismos no gubernamentales					
Mesa de concertación de LCP.					
Asociaciones empresariales					
Universidades					
Otros					

Nota: Principales entidades, asociaciones u otro, con quienes la municipalidad viene realizando gestiones.

- (*) Coordinación mensual
 (**) Coordinación con intervalos de un mes o más.
 (***) Si es que ha firmado algún Convenio
 (****) Si el proyecto materia del convenio esta orientado a mejorar la capacidad productiva de la jurisdicción
 (*****) Si el proyecto o programa esta orientado a fines sociales o de impacto social.

II. NIVEL DE PLANEAMIENTO

Los planes constituyen instrumentos eficaces de gestión, sin embargo muchas municipalidades no cuentan con dichos instrumentos, debido a una serie de limitaciones existentes, por lo tanto, es conveniente conocer el nivel de planeamiento institucional, a fin de reforzar esa labor, según sea el caso.

PLANES MUNICIPALES

CONCEPTO	FECHA DE FORMULACIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	FECHA PREVISTA FORMULACIÓN (*)
Plan de Desarrollo Concertado (largo plazo)			
Plan de Desarrollo Institucional (mediano o largo plazo)			
Plan Operativo Institucional			
Plan de Acondicionamiento Territorial Provincial			
Plan de Desarrollo Urbano			
Plan de Desarrollo Rural			
Catastro Municipal de contribuyentes			
Catastro Municipal de áreas urbanas			
Otros			

(*) en el caso de las municipalidades que no cuenten con dicho documento.

La limitación en la acción de planeamiento se debe a:

- No es necesario la elaboración de planes
- Falta de recursos económicos
- Falta de profesionales especializados en la localidad
- Factores de tiempo
- Falta de capacitación sobre elaboración de planes
- No existe insumos o información para los planes

Otros _____

NOTA, Marcar con X

III. RECURSOS HUMANOS MUNICIPALES

El recurso fundamental de los gobiernos locales es sin duda, el recurso humano, por tanto será importante conocer aspectos básicos del personal tanto a nivel general, como por gerencias o áreas orgánicas, a fin de obtener una mayor detalle de los recursos.

CONCEPTO	Dic - 2003	Ago. -2004	2005
Total personal			
Nº personal nombrado (*)			
Nº personal contratado (SNP)			
Nº profesionales nombrados (**)			
Nº profesionales contratados (**)			
Nº personal obrero (***)			
Gerencia de Administración			
Nº personal del área			
Nº personal profesional del área			
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto			
Nº personal del área			
Nº personal profesional del área			
Gerencia de Rentas			
Nº personal			
Nº personal profesional			
Nº personal ejecutoría coactiva (****)			
Gerencia de Desarrollo Urbano y Obras			
Nº personal del área			
Nº ingenieros y arquitectos			
Gerencia de Servicios Públicos			
Nº personal empleados			
Nº personal obrero			
Nº Policías Municipales			

(*) Personal nombrado - PAP

(**) Personal profesional se considera a partir del grado de bachiller.

(***) Personal obrero nombrados y contratado.

(****) Personal ejecutoría coactiva, encargado de carga de ejecutoría coactiva

IV. IMPLEMENTACIÓN Y CARGA ADMINISTRATIVA

No existen muchos elementos para determinar el nivel de implementación municipal (computadoras, vehículos, maquina pesada) y su relación con la carga administrativa de las gerencias más operativas de la municipalidad, por tanto es conveniente relacionar el nivel de implementación y la carga de trabajo.

CONCEPTO	Dic. - 2003	Ago. -2004
Nº computadoras - total municipal		
Gerencia de Administración		
Nº de computadoras		
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto		
Nº de computadoras		
Gerencia de Rentas		
Nº computadoras		

Nº contribuyentes		
Nº contribuyentes morosos (*)		
Nº exp. ejecución coactiva		
Gerencia de Desarrollo Urbano y Obras		
Nº de computadoras		
Nº de obras ejecutadas		
Nº expedientes técnicos pendiente de ejecución (**)		
Nº solicitudes gestión urbana por atender (***)		
Nº solicitudes de gestión urbana atendidas		
Gerencia de Servicios Públicos		
Nº toneladas métricas de recojo de basura		
Cobertura de limpieza pública urbana (%)		
Nº de Vehículos de recojo de basura		
Nº de máquinas pesadas total municipal. (****)		
Otros		

(*) Pendiente de pago año anterior.

(**) Exp. Técnicos pendientes elaborados, pendientes de ejecución de la obra, que se encuentren en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad, debidamente aprobado.

(***) Solicitudes presentadas a la Dirección de Gestión Urbana y que se encuentra pendiente de atención, por diversos factores.

(****) Se refiere a la maquinaria pesada para obras (cargador frontal, motoniveladora, retroexcavadora, volquetes, etc)

V. ASPECTOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación es uno de los factores más importante de la gestión municipal, por tanto es necesario conocer básicamente el requerimiento de capacitación de la municipalidad detallado por temas, buscando que ello esté directamente relacionado con las áreas débiles de la institución, medidos en términos de un bajo nivel de cumplimiento de sus obligaciones o la mejora y ampliación de servicios a la comunidad.

CONCEPTO	2003	Ago. -2004	2005
Capacitación efectuada			
Nº eventos de capacitación interna (*)			
Nº eventos capacitación externa (*)			
Nº eventos de capacitación presupuestal (**)			
Nº de trabajadores capacitados			
Requerimiento de capacitación (***)			

(*) Eventos de capacitación organizados por la municipalidad.

(**) Eventos de capacitación al cual asistieron los trabajadores sean internos o externos.

(***) Especificar 6 temas de capacitación que permitirían mejorar la gestión municipal, en orden de prioridades (año 2005)

VI. SISTEMAS OPERATIVOS

Si bien es cierto, que en las municipalidades se viene implementado el Sistema Integral de Administración Financiera - SIAF, sin embargo existen una serie de limitaciones en los diversos sistemas operativos (cobranzas, desarrollo urbano, registros, atención ciudadana, tránsito y transporte, etc.) por tanto es importante conocer la problemática de los sistemas internos y la necesidad de apoyo que ellos requieren.

PRINCIPALES LIMITACIONES EN LOS SISTEMAS OPERATIVOS

SISTEMAS	Equipos	Capacitación	Incompatibilidad	Recursos Humanos	Otro
Cobranzas					
Contabilidad					
Presupuesto					
Tesorería					
Tránsito y Transporte					
Registros					
Otros					

NOTA : Marcar con X

VII. EJECUCIÓN DE INGRESOS Y SALDOS DE CARTERA.

La generación de ingresos por parte de los Gobiernos Locales es uno de los mecanismos que se debe repotenciar a fin de que puedan desarrollar mayores capacidades de ingresos y de esa manera contar con mayores recursos para atender las demandas locales, para tal fin es importante conocer la capacidad de ejecución de ingresos de cada una de ellas.

EJECUCIÓN INGRESOS MUNICIPALES

(Miles de nuevos soles)

CONCEPTO	2002	2003	ENE/JUN 2004
RDR y Otros Impuestos Municipales			
Cobranza total			
Saldo de cartera de cobranza total			
Saldo de cartera de cobranza pesada			
Saldo de cartera de cobranza coactiva			
Fondo de Compensación Municipal			
Canon y Sobre Canon			
Participación Rentas de Aduanas			
Operaciones Oficiales de Crédito Interno			
Operaciones Oficiales de Crédito externo			
Donaciones y Transferencias			
Recursos Ordinarios para los Gobiernos Locales			
- Programa del Vaso de Leche			
- Comedores y Alimentos Por Trab. Hog. y Alberg.(*)			
- Proyectos de Infraestructura Social y			

Productiva			
Otros			
TOTAL			

(*) sólo para municipalidades acreditadas.

VIII. EJECUCIÓN DEL GASTO

NIVEL GENERAL DEL GASTO (Miles de nuevos soles)

CONCEPTO	2003	JUN 2004
Presupuesto Institucional de Apertura		
Presupuesto Institucional Modificado		
Ejecución de Gasto		

IX. FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL.

CONCEPTO	2003	AGO. 2004	2005 (*)
Gasto Corriente			
- Personal y Obligaciones sociales			
- Obligaciones Previsionales			
- Bienes y Servicios			
- Otros Gastos corrientes			
Gasto de Capital			
- Inversiones			
Servicio de Deuda			
TOTAL			

(*) Estimado PIA

X. SUGERENCIAS QUE CONSIDERA AYUDARÍAN AL FORTALECIMIENTO DE SU GESTIÓN MUNICIPAL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gerente Municipal

Gerente de Planificación y
Presupuesto

**ANEXO N°10
DATA DEL ANÁLISIS**

Municipalidad Provincial	PERS TOTAL	PERS NOMB	PERS CONT	P TOTAL PROF	PERS ADMNIS	PERS_PROF ADMINIS	PERS PLANEAM	PERS_PROF PLANEAM	PERS RENTAS	PERS_PROF RENTAS
Ambo	16	15	1	6	ND	ND	1	1	1	1
Ucayali	244	68	176	27	2	1	5	2	5	1
Santiago Chuco	38	12	26	10	1	1	1	1	1	1
Bagua-La Peca	45	12	33	9	12	1	ND	ND	2	0
Uctubamba-Bagua Grande	39	22	17	14	1	1	2	1	6	1
Azangaro	77	74	3	12	22	1	5	2	21	3
Condorcanqui	34	14	20	8	ND	ND	2	2	2	0
Cutervo	92	77	15	25	16	3	2	1	5	2
Contraalmirante Villar	33	27	6	11	10	2	7	2	6	2
Purus	33	23	10	14	1	1	3	1	2	1
Sandia	50	29	21	9	2	1	1	1	1	0
Oxapampa	14	9	5	6	10	1	ND	ND	7	1
Junin	47	15	32	13	11	3	2	2	5	4
Rioja	55	23	32	5	ND	ND	1	1	4	0
Loreto-Nauta	77	36	41	8	13	2	3	1	3	0
Carhuaz	43	18	25	8	12	3	1	1	3	2
Mariscal Nieto	226	119	107	50	24	6	7	5	11	7
Ocros	10	0	10	2	1	1	1	0	ND	ND
Rodriguez de Mendoza	18	5	13	3	4	1	1	0	1	0
Cañete	108	56	52	5	27	2	2	0	12	0
Viru	31	22	9	18	14	4	3	2	11	5
Huaraz	187	57	130	13	20	3	4	2	16	1
Cajatambo	5	2	3	4	ND	ND	1	0	2	0
Daniel Alcides Carrion	31	1	30	8	2	2	3	3	3	2
Concepcion	25	20	5	15	20	7	4	4	4	1
Hualgayoc-Bambamarca	39	16	23	23	1	1	2	2	1	1
Antabamba	19	16	3	0	1	0	ND	ND	2	0
Chachapoyas	58	11	47	19	35	8	3	1	7	2
Ferreñafe	77	74	3	12	22	1	3	2	21	3
Otuzco	34	11	23	8	1	1	1	1	3	1
Contumaza	29	14	15	6	5	2	1	1	1	1
Moyobamba	121	31	90	15	13	2	2	2	5	1
Atalaya	36	25	11	9	3	1	5	1	5	3
Convencion	75	42	33	18	51	7	4	4	4	1
Sullana	173	91	82	16	65	8	6	2	15	2
Huarmey	45	7	38	20	12	4	2	1	3	0
Ilo	42	42	0	33	24	7	5	2	15	6
Barranca	144	59	85	25	22	7	7	3	19	4
Huamanga	386	189	197	64	35	13	9	7	16	6
Tahuamanu-Iñapari	13	3	10	3	6	0	1	1	1	0
Lamas	51	33	18	4	9	2	2	1	3	0
Paruro	25	12	13	4	1	1	1	1	1	0
Alto Amazonas	132	92	40	15	29	2	7	5	5	1
Acobamba	15	9	6	11	2	1	2	1	2	1
Andahuaylas	109	96	13	6	13	4	4	3	5	1
Pasco	58	34	24	20	15	2	8	8	7	4
San Roman	307	293	14	48	40	9	10	8	27	4
Zarumilla	86	75	11	8	12	2	2	1	5	1
Jaen	147	122	25	17	16	3	3	2	8	0
Ovon	54	6	48	13	11	6	4	3	4	1
Abancay	122	122	0	25	19	5	1	1	8	3
Santa	250	250	0	62	ND	ND	ND	ND	20	5
Huancayo	341	147	194	37	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Padre Abad	100	14	86	13	13	2	4	3	4	1
Pachitea	43	5	38	25	30	13	1	1	2	1
Yauli-La Oroya	81	81	0	12	1	1	1	1	3	1
Coronel Portillo	484	134	350	9	35	7	17	12	37	7
Morropón-Chulucanas	78	78	0	20	19	3	7	5	9	0
Vilcas Huaman	28	14	14	3	2	1	1	0	1	0
Tayacaja-Pampas	31	31	0	19	12	9	3	2	3	1
Lambayeque	113	88	25	23	19	8	3	2	14	4
San Martín-Tarapoto	65	54	11	16	2	1	2	1	15	3
Huanta	112	32	80	27	16	3	1	1	7	1
Chepen	51	17	34	2	3	0	1	1	3	0
Cajamarca	588	295	293	25	85	12	7	3	ND	ND
Cajabamba	78	21	57	16	16	5	2	1	5	2

Municipalidad Provincial	TOTAL COMPUT	COMPUT PLANEA	TOTAL CONTRIB	CONTRIB MOROS	OBRAS EJECUTAD	EXPEDIENT PENDIENT	SOLICITUD POR ATENDER	SOLICIT ATENDIDAS	MAQUIN PESADA
Ambo	23	2	ND	ND	10	10	15	ND	ND
Ucayali	8	3	1978	1778	ND	ND	48	100	3
Santiago Chuco	17	1	2416	1449	20	13	10	42	8
Bagua-La Peca	16	0	2155	1010	6	6	60	50	4
Uctubamba-Bagua Grande	7	2	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Azangaro	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Condorcanqui	15	2	ND	ND	14	10	18	70	ND
Cutervo	6	0	2600	500	6	32	26	32	8
Contraalmirante Villar	20	1	2550	2000	30	30	1500	350	3
Purus	25	1	3700	2000	15	50	ND	ND	6
Sandia	19	1	ND	ND	18	15	83	9	8
Oxapampa	29	0	5500	3500	2	3	15	85	2
Junin	16	2	3000	1819	ND	ND	ND	ND	8
Rioja	19	1	4972	4413	7	11	143	572	13
Loreto-Nauta	27	2	ND	ND	ND	ND	ND	ND	6
Carhuaz	22	1	ND	ND	25	ND	4	9	11
Mariscal Nieto	105	4	9545	8149	ND	ND	100	300	19
Ocros	4	ND	450	418	ND	ND	ND	ND	2
Rodriguez de Mendoza	7	4	ND	ND	ND	ND	ND	ND	11
Cañete	50	2	8447	5510	17	3	ND	ND	5
Viru	31	2	6650	2660	ND	2	10	120	0
Huaraz	55	9	9869	8827	15	36	10	560	5
Cajatambo	4	2	1050	560	16	4	20	15	2
Daniel Alcides Carrion	10	1	ND	ND	5	5	10	25	4
Concepcion	24	1	ND	ND	14	1	50	335	4
Hualgayoc-Bambamarca	49	3	5050	2789	65	10	12	20	2
Antabamba	5	1	ND	ND	ND	ND	ND	ND	3
Chachapoyas	35	2	4700	3536	6	10	ND	ND	4
Ferreñafe	26	2	8300	4000	24	ND	ND	ND	ND
Otuzco	5	1	2678	2500	27	ND	ND	ND	5
Contumaza	5	1	1310	300	5	3	ND	ND	5
Movobamba	40	2	ND	ND	17	ND	ND	ND	9
Atalaya	14	3	2887	1184	14	13	38	262	7
Convencion	32	2	4380	2170	52	16	239	47	8
Sullana	94	11	27266	16058	ND	ND	ND	ND	17
Huarmey	29	1	ND	ND	12	1	100	2000	5
Ilo	208	13	ND	ND	43	15	0	335	13
Barranca	37	8	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Huamanga	96	6	ND	ND	47	69	ND	ND	7
Tahuamanu-Iñapari	9	1	152	40	8	ND	ND	ND	4
Lamas	12	1	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Paruro	7	1	499	99	8	1	ND	6	5
Alto Amazonas	35	6	4468	3400	11	34	1	7	44
Acobamba	19	1	ND	ND	17	4	8	59	6
Andahuaylas	45	5	7229	3253	ND	ND	ND	ND	9
Pasco	71	5	4670	4203	26	32	34	ND	6
San Roman	97	4	47521	12114	31	9	130	2372	30
Zarumilla	30	2	500	460	20	7	25	7	7
Jaen	11	2	14700	8500	ND	ND	ND	ND	ND
Oyon	20	2	1450	300	15	20	120	300	5
Abancay	52	2	9500	4650	4	0	150	40	7
Santa	122	5	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Huancayo	134	18	ND	ND	8	ND	ND	ND	13
Padre Abad	31	3	950	380	29	ND	ND	ND	12
Pachitea	22	1	769	755	15	5	45	15	10
Yauli-La Oroya	28	2	ND	ND	44	10	15	54	4
Coronel Portillo	53	13	20000	15000	11	6	ND	ND	ND
Morropon-Chulucanas	55	2	8625	8451	30	6	80	35	10
Vilcas Huaman	16	1	ND	ND	11	ND	ND	ND	3
Tayacaja-Pampas	25	2	1356	1332	27	2	120	1200	7
Lambayeque	38	3	ND	ND	67	7	10	148	ND
San Martin-Tarapoto	60	3	23384	16368	16	ND	59	1937	9
Huanta	32	1	4827	ND	ND	3	48	ND	6
Chepen	13	1	7061	6220	18	14	16	90	7
Cajamarca	134	7	ND	ND	82	21	75	353	13
Cajabamba	28	2	6500	3100	11	10	35	233	5

Municipalidad Provincial	PIA I-2004	PIM I-2004	Ej gasto I-2004	Ej Ing I-2004	RDR I-2004
Ambo	ND	ND	ND	1.118.305,40	ND
Ucayali	7.938.776,00	8.115.596,00	2.620.856,10	3.519.666,22	229.432,73
Santiago Chuco	4.348.652,00	4.744.193,00	1.704.307,00	1.773.609,00	127.432,00
Bagua-La Peca	4.217.770,00	5.358.746,00	1.786.349,00	3.354.196,00	ND
Uctubamba-Bagua Grande	8.560.872,00	8.791.522,00	3.747.868,84	3.747.869,00	412.202,00
Azangaro	6.856.295,00	8.006.915,00	3.842.849,00	ND	ND
Condorcanqui	4.126.503,00	4.691.840,00	1.792.448,72	1.724.167,00	91.428,00
Cutervo	4.988.934,00	3.894.347,00	3.894.347,00	4.587.577,00	360.000,00
Contralmirante Villar Zorritos	8.209.954,00	9.503.905,00	1.231.653,97	ND	623.030,25
Purus	5.400.619,00	579.478,00	1.803.705,00	2.234.129,00	326.409,00
Sandia	3.822.407,00	438.397,00	1.556.063,79	1.656.044,51	107.105,00
Oxapampa	2.967.452,00	3.286.950,00	1.259.206,00	ND	ND
Junin	3.867.304,00	4.250.147,00	1.881.771,90	1.590.719,00	354.382,00
Rioja	3.217.374,00	2.362.048,00	1.505.659,00	1.521.554,85	472.759,62
Loreto-Nauta	9.626.103,00	9.767.024,00	3.802.535,00	4.513.847,00	120.717,00
Carhuaz	3.617.333,00	4.260.062,00	1.635.406,00	2.147.009,00	547.549,00
Mariscal Nieto	24.509.045,00	26.981.576,00	9.886.031,00	ND	ND
Ocros	1.025.432,00	1.142.130,00	337.055,00	489.902,00	ND
Rodriguez de Mendoza	1.602.879,00	ND	889.768,00	896.246,00	530.483,00
Cañete	10.845.791,00	13.147.150,32	3.568.910,58	6.849.953,66	5.245.614,98
Viru	4.070.051,00	4.600.535,00	1.889.351,00	2.763.685,00	ND
Huaraz	15.067.275,00	17.185.026,00	4.628.920,00	8.665.647,00	2.115.044,00
Cajatambo	1.379.469,00	1.540.568,00	694.201,00	743.162,00	ND
Daniel Alcides Carrion	3.623.300,00	3.703.694,00	1.235.408,10	1.569.229,14	ND
Concepcion	3.780.952,00	3.867.487,00	1.520.278,00	1.712.393,00	508.088,00
Hualgayoc-Bambamarca	10.344.474,00	10.344.474,00	3.953.968,88	4.075.471,19	ND
Antabamba	1.523.011,00	1.664.773,00	373.732,48	469.032,63	ND
Chachapoyas	4.871.500,00	6.982.394,00	2.449.100,00	2.423.993,00	1.216.694,00
Ferreñafe	6.856.295,00	8.006.915,00	3.842.850,00	3.932.269,00	788.890,00
Otuzco	4.261.489,00	5.348.455,00	2.186.432,00	2.354.617,00	0
Contumaza	2.161.890,00	2.457.436,00	850.009,86	1.022.251,00	89.750,22
Moyobamba	7.574.094,00	7.729.086,00	2.410.552,00	ND	ND
Atalava	9.046.937,00	10.995.913,00	2.995.282,72	3.626.695,54	242.595,29
Convencion	9.050.251,00	9.484.799,00	5.980.630,26	4.287.323,26	734.498,74
Sullana	21.544.447,00	32.698.160,00	13.737.623,00	64.518.896,00	50.978.752,00
Huarmey	2.833.183,00	3.818.933,00	1.301.866,53	1.588.736,40	998.200,05
Ilo	24.404.157,00	31.824.034,00	9.200.610,00	ND	ND
Barranca	ND	ND	ND	2.035.217,84	ND
Huamanga	18.499,61	20.519,89	6.723,05	9.382,40	3.377,67
Tahuamanu-Iñapari	1.541.120,00	1.617.188,00	696.312,00	735.674,00	45.018,00
Lamas	2.898.224,00	3.041.590,00	1.199.485,00	1.401.338,00	255.740,00
Paruro	1.360.830,00	839.279,00	839.279,00	950.390,00	32.256,00
Alto Amazonas	15.082.042,00	16.452.998,00	6.368.323,27	7.814.540,38	767.454,41
Acobamba	3.916.948,00	4.802.778,00	1.463.303,34	1.985.979,05	72.322,70
Andahuaylas	33.074.151,00	ND	ND	4.585.547,95	2.851.757,00
Pasco	10.492.383,00	14.720.844,00	4.765.829,29	9.690.298,32	1.636.811,97
San Roman	28.796.380,00	36.007.150,53	8.607.061,00	9.488.949,81	2.448.132,11
Zarumilla	5.977.609,00	6.338.996,00	2.412.217,78	2.444.326,88	448.846,45
Jaen	ND	ND	ND	ND	ND
Ovon	3.341.766,00	3.697.989,82	1.648.500,39	749.085,65	ND
Abancay	8.773.549,00	9.110.154,00	1.156.027,00	3.840.605,00	1.156.027,00
Santa	46.098.493,00	62.779.050,42	25.490.142,44	34.183.853,57	7.577.804,17
Huancayo	33.079.601,00	41.226.526,00	16.204.147,08	17.544.401,00	8.333.762,00
Padre Abad	8.662.970,00	9.489.124,00	2.577.766,94	3.870.374,98	304.819,00
Pachitea	4.067.639,00	4.520.648,00	1.762.427,00	1.750.907,62	132.879,26
Yauli-La Oroya	8.517.619,00	729.201,00	2.632.908,00	3.613.154,00	1.320.137,00
Coronel Portillo	42.189.652,00	48.189.652,00	13.207.980,00	24.310.212,00	3.540.229,00
Morropon-Chulucanas	ND	ND	ND	ND	ND
Vilcas Huaman	ND	ND	907.422,73	ND	ND
Tayacaja-Pampas	6.473.523,00	7.296.050,00	2.030.403,00	2.890.715,24	200.039,40
Lambayeque	9.532.293,00	10.178.199,00	4.117.621,00	ND	ND
San Martin-Tarapoto	10.359.870,00	10.886.163,00	4.742.986,00	ND	ND
Huanta	5.653.139,00	6.202.402,00	1.842.626,33	3.198.584,96	419.628,59
Chepen	5.716.000,00	7.774.000,00	2.944.000,00	2.618.000,00	1.346.000,00
Cajamarca	34.974.000,00	44.619.000,00	17.317.000,00	26.470.000,00	6.779.000,00
Cajabamba	5.799.241,00	7.308.038,00	2.916.767,00	ND	ND

Información a I Semestre del 2004

ND:No disponible

Documento de Trabajo

Municipalidad Provincial	Gasto Personal	G Inversion	Serv Deuda	Otros Gastos	T Gastos
Ambo	742.522,00	1.635.427,00		833.452,00	3.211.401,00
Ucayali	928.242,00	4.994.034,00	123.725,00	1.892.775,00	7.938.776,00
Santiago Chuco	500.222,00	2.261.280,00	279.116,00	1.308.034,00	4.348.652,00
Bagua-La Peca	1.178.879,00	928.737,00	573.428,00	1.536.726,00	4.217.770,00
Uctubamba-Bagua Grande	1.781.285,00	3.098.795,00	296.783,00	3.384.009,00	8.560.872,00
Azangaro	1.465.724,00	3.251.261,00	1.103.108,00	2.534.235,00	8.354.328,00
Condorcanqui	452.909,00	1.802.037,00		1.871.557,00	4.126.503,00
Cutervo	2.160.529,00	3.702.273,00	231.275,00	3.883.790,00	9.977.867,00
Contraalmirante Villar Z	2.029.179,00	4.640.000,00	354.143,00	1.186.632,00	8.209.954,00
Purus	1.287.852,00	4.185.834,00	317.461,00	1.065.618,00	6.856.765,00
Sandia	505.111,00	1.964.679,00	279.002,00	1.082.297,00	3.831.089,00
Oxapampa	1.025.597,00	672.614,00	151.572,00	1.117.669,00	2.967.452,00
Junin	692.617,00	1.854.236,00	143.755,00	1.176.696,00	3.867.304,00
Rioja	794.378,00	489.721,00	381.964,00	1.551.311,00	3.217.374,00
Loreto-Nauta	1.631.281,00	4.483.691,00	882.000,00	2.629.131,00	9.626.103,00
Carhuaz	438.852,00	1.861.701,00	269.600,00	1.047.180,00	3.617.333,00
Mariscal Nieto	4.755.855,00	5.960.409,00	418.695,00	13.374.086,00	24.509.045,00
Ocos	133.009,00	427.875,00	184.188,00	280.360,00	1.025.432,00
Rodriguez de Mendoza	390.395,00	249.731,00	428.307,00	534.446,00	1.602.879,00
Cañete	3.659.951,00	2.005.342,00	189.000,00	4.991.498,00	10.845.791,00
Viru	1.193.193,00	857.293,00	293.182,00	1.726.383,00	4.070.051,00
Huaraz	1.555.834,00	8.400.512,00	207.359,00	4.903.570,00	15.067.275,00
Cajatambo	140.326,00	658.719,00	115.800,00	464.624,00	1.379.469,00
Daniel Alcides Carrion	399.963,00	1.328.925,00	374.304,00	1.520.108,00	3.623.300,00
Concepcion	965.376,00	1.346.747,00	259.392,00	1.209.437,00	3.780.952,00
Hualgayoc-Bambamarca	1.946.421,00	4.060.805,00	565.495,00	3.771.753,00	10.344.474,00
Antabamba	131.126,00	864.331,00	211.470,00	316.084,00	1.523.011,00
Chachapoyas	1.266.255,00	154.416,00	1.080.539,00	2.370.290,00	4.871.500,00
Ferreñafe	2.657.591,00	1.516.428,00	661.057,00	2.021.219,00	6.856.295,00
Otuzco	372.686,00	1.451.370,00	715.883,00	1.721.550,00	4.261.489,00
Contumaza	216.290,00	1.008.900,00	99.952,00	836.748,00	2.161.890,00
Moyobamba	1.614.572,00	2.333.880,00	364.767,00	3.260.875,00	7.574.094,00
Atalaya	1.057.524,00	5.020.464,00	126.572,00	2.842.377,00	9.046.937,00
Convencion	1.931.828,00	3.274.332,00	1.420.434,00	2.423.657,00	9.050.251,00
Sullana	6.688.394,00	5.065.079,00	2.771.895,00	7.019.079,00	21.544.447,00
Huarmey	868.874,00	838.149,00	160.000,00	966.160,00	2.833.183,00
Ilo	6.662.220,00	10.442.005,00	115.789,00	7.184.143,00	24.404.157,00
Barranca	3.457.618,00	998.180,00	616.012,00	3.831.770,00	8.903.580,00
Huamanga	5.322.181,00	5.631.222,00	1.793.962,00	5.752.240,00	18.499.605,00
Tahuamanu-Iñapari	407.909,00	301.963,00	186.335,00	644.913,00	1.541.120,00
Lamas	695.404,00	1.114.057,00	115.680,00	973.083,00	2.898.224,00
Paruro	416.349,00	883.458,00	239.640,00	704.841,00	2.244.288,00
Alto Amazonas	2.467.924,00	7.101.907,00	660.000,00	4.852.211,00	15.082.042,00
Acobamba	422.169,00	2.040.195,00	277.805,00	1.176.779,00	3.916.948,00
Andahuaylas	1.922.216,00	5.054.431,00	475.954,00	2.516.213,00	9.968.814,00
Pasco	2.665.214,00	3.782.990,00	1.169.960,00	2.874.219,00	10.492.383,00
San Roman	6.790.460,00	10.390.174,00	443.526,00	11.172.670,00	28.796.830,00
Zarumilla	2.232.854,00	909.500,00	1.395.886,00	1.439.369,00	5.977.609,00
Jaen	4.241.508,00	4.809.167,00	313.146,00	4.351.940,00	13.715.761,00
Oyon	852.219,00	1.112.840,00	304.212,00	1.072.495,00	3.341.766,00
Abancay	2.328.984,00	2.577.339,00		3.867.226,00	8.773.549,00
Santa	17.946.383,00	7.955.288,00	7.298.167,00	12.898.655,00	46.098.493,00
Huancayo	9.521.880,00	6.120.159,00	1.625.210,00	15.812.352,00	33.079.601,00
Padre Abad	1.262.636,00	3.753.953,00	917.582,00	2.728.799,00	8.662.970,00
Pachitea	495.032,00	1.941.008,00	120.137,00	1.511.462,00	4.067.639,00
Yauli-La Oroya	2.548.821,00	1.627.542,00	242.303,00	4.098.953,00	8.517.619,00
Coronel Portillo	8.034.077,00	20.280.529,00	298.548,00	13.576.498,00	42.189.652,00
Morropon-Chulucanas	4.419.482,00	7.079.688,00	386.364,00	5.841.842,00	17.727.376,00
Vilcas Huaman	344.055,00	867.730,00	204.697,00	942.006,00	2.358.488,00
Tayacaja-Pampas	1.187.670,00	3.474.352,00	400.076,00	1.411.425,00	6.473.523,00
Lambayeque	4.075.501,00	3.063.608,00		2.393.184,00	9.532.293,00
San Martin-Tarapoto	3.337.532,00	2.344.088,00	1.020.266,00	3.657.984,00	10.359.870,00
Huanta	1.082.307,00	2.477.801,00	118.033,00	1.974.998,00	5.653.139,00
Chepen	2.023.128,00	1.168.204,00	812.551,00	1.712.172,00	5.716.055,00
Cajamarca	7.827.957,00	17.887.641,00	234.485,00	9.024.028,00	34.974.111,00
Cajabamba	1.058.854,00	2.796.357,00	323.533,00	1.620.497,00	5.799.241,00

Municipalidad Provincial	Poblacion	Ejec_Ing-2004	RDR_2004	Rec ord 2004	Ejec Ing 2003	PIM-2003
	Distrital	SIAF	SIAF	SIAF		
Ambo	18.089	3.211.401.00	487.680.00	838.741.00	ND	ND
Ucayali	21.301	7.938.776.00	588.331.00	1.055.408.00	6442911.63	6523539
Santiago Chuco	22.240	4.348.652.00	1.595.007.00	1.168.512.00	3004282	3650157
Baqua-La Peca	39.920	4.217.770.00	1.087.343.00	1.028.983.00	4920992	4619497
Uctubamba-Baqua Grande	58.402	8.560.872.00	1.205.716.00	2.622.768.00	5562410	5695098
Azangaro	31.715	8.354.328.00	1.290.978.00	1.339.031.00	ND	7029593
Condorcangui	22.863	4.126.503.00	149.380.00	1.350.331.00	2688422	2872856
Gutervo	60.230	9.977.867.00	1.140.662.00	2.708.759.00	5989803	7356383
Contralmirante Villar	14.810	8.209.954.00	1.387.000.00	510.317.00	7815233.51	10101414
Purus	4.069	6.856.765.00	250.000.00	391.884.00	4168284	4804207
Sandia	11.900	3.831.089.00	576.646.00	731.337.00	3018241	3171846
Oxapampa	14.191	2.967.452.00	2.916.229.00	631.777.00	2484236	2675950
Junin	21.946	3.867.304.00	922.726.00	761.011.00	2361113	6720798
Rioja	25.130	3.217.374.00	1.738.228.00	734.038.00	2921275.25	3184373
Loreto-Nauta	35.914	9.626.103.00	850.989.00	1.703.175.00	8208848	8370651
Carhuaz	13.228	3.617.333.00	524.732.00	671.703.00	3772107	3860506
Mariscal Nieto	46.193	24.509.045.00	17.035.162.00	807.986.00	6006011	20511539
Ocros	1.986	1.025.432.00	266.107.00	236.526.00	900164	922812
Rodriguez de Mendoza	4.410	1.602.879.00	978.532.00	97.536.00	2468585	2469279
Cañete	38.358	10.845.791.00	13.889.652.00	1.103.133.00	9000762.13	11100103
Viru	34.871	4.070.051.00	1.072.153.00	1.210.792.00	3480273	4326801
Huaraz	56.316	15.067.275.00	3.727.049.00	1.717.527.00	12933139	13706060
Cajatambo	4.026	1.379.469.00	203.411.00	351.178.00	1255386	1325571
Daniel Alcides Carrion	16.907	3.623.300.00	582.100.00	945.742.00	2979583.99	3207731
Concepcion	15.597	3.780.952.00	1.321.741.00	424.033.00	3341809	3463143
Hualqayoc-Bambamarca	61.634	10.344.474.00	1.252.852.00	3.044.951.00	8672365.78	8095089
Antabamba	4.130	1.523.011.00	445.675.00	415.180.00	1295322.71	1367405
Chachapoyas	21.457	4.871.500.00	2.504.981.00	431.076.00	5914993	6192639
Ferreñafe	32.665	6.856.295.00	2.515.456.00	728.286.00	5844213	7029593
Otuzco	23.991	4.261.489.00	1.717.018.00	1.178.178.00	3269169	4470441
Contumaza	11.191	2.161.890.00	576.974.00	643.311.00	1646099.55	1704103
Moyobamba	56.447	7.574.094.00	1.846.874.00	1.869.120.00	4362899	5611686
Atalaya	33.802	9.046.937.00	604.070.00	1.595.167.00	6220863	6220863
Convencion	36.178	9.050.251.00	2.177.071.00	1.001.635.00	7942321.21	9680612
Sullana	145.358	21.544.447.00	5.481.547.00	3.196.842.00	14213259	28853842
Huarmev	20.741	2.833.183.00	859.562.00	692.970.00	3590158.69	3715623
Ilo	58.752	24.404.157.00	8.967.704.00	639.963.00	24634053	28203964
Barranca	51.103	8.903.580.00	4.692.803.00	1.274.548.00	ND	ND
Huamanga	87.896	18.499.605.00	8.607.585.00	2.317.230.00	15653210	17766890
Tahuamanu-Iñapari	1.308	1.541.120.00	258.673.00	175.513.00	1769127	1868982
Lamas	16.367	2.898.224.00	959.456.00	706.449.00	2317936	2317936
Paruro	4.944	2.244.288.00	270.150.00	376.524.00	1724248	1724248
Alto Amazonas	64.917	15.082.042.00	1.645.000.00	2.357.199.00	11734777.95	11930013
Acobamba	9.772	3.916.948.00	300.224.00	669.925.00	2941732	3099392
Andahuaylas	31.900	9.968.814.00	2.851.577.00	1.529.073.00	ND	ND
Pasco	31.527	10.492.383.00	4.819.776.00	852.893.00	10945108.28	9571995
San Roman	201.815	28.796.830.00	4.757.281.00	4.751.039.00	23426558	32726562.63
Zarumilla	17.350	5.977.609.00	2.550.850.00	426.547.00	6815105.9	7245004
Jaen	82.918	13.715.761.00	3.220.644.00	2.258.327.00	ND	ND
Oyon	10.715	3.341.766.00	2.285.396.00	375.652.00	2766328.22	3369834.86
Abancay	72.127	8.773.549.00	2.671.719.00	1.952.601.00	6290453	7062179
Santa	260.854	46.098.493.00	16.864.751.00	7.057.457.00	54867400.23	60263528
Huancayo	116.189	33.079.601.00	19.307.148.00	2.340.445.00	27469035	29531196
Padre Abad	39.128	8.662.970.00	1.340.135.00	1.385.186.00	6907542.23	7023224
Pachitea	18.144	4.067.639.00	441.511.00	981.336.00	2624968.71	2582493
Yauli-La Oroya	30.533	8.517.619.00	5.839.422.00	840.326.00	7350060	8718721
Coronel Portillo	227.013	42.189.652.00	6.802.421.00	6.000.121.00	29674227	32696060
Morropón-Chulucanas	88.923	17.727.376.00	2.788.679.00	3.338.930.00	ND	ND
Vilcas Huaman	7.905	2.358.488.00	683.328.00	697.957.00	ND	ND
Tayacaja-Pampas	12.749	6.473.523.00	798.147.00	691.642.00	5667109.81	6350010
Lambayeque	57.433	9.532.293.00	4.434.187.00	1.275.014.00	9408198	8934016
San Martín-Tarapoto	68.886	10.359.870.00	4.032.084.00	1.224.014.00	9664047	10807276
Huanta	27.270	5.653.139.00	1.558.313.00	1.346.722.00	4650673.59	4850311
Chepen	44.770	5.716.055.00	2.506.816.00	970.225.00	6054000	6883000
Cajamarca	153.466	34.974.111.00	6.923.119.00	4.236.576.00	33669000	36060000
Cañabamba	28.705	5.799.241.00	1.107.826.00	1.240.195.00	3867843	4676877

ND: No disponible

MATRIZ FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1 Instituciones de gobierno con autonomía política, administrativa y económica</p> <p>F2 Infraestructura institucional</p> <p>F3 Manejo de Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo</p> <p>F4 Manejo de Nuevas tecnologías (SIAF, SNIP, Catastro, entre otros)</p> <p>F5 Alto grado de cercanía a la población</p> <p>F6 Estructura municipal</p> <p>F7 Calidad y variedad de recursos para promover la inversión privada; así como la promoción de servicios y productos naturales</p> <p>F8 Coordinación existente con instituciones del ámbito local</p> <p>F9 Capacidad de ejecución de obras (75% de municipalidades han tenido un nivel de ejecución del 82% al primer semestre del 2004</p> <p>F10 Capacidad de ejecución del gasto (las municipalidades en promedio han ejecutado un 85% de sus gastos al primer semestre del 2004)</p> <p>F11 Existe buenas practicas municipales a escala nacional</p>	<p>D1 Baja independencia financiera sólo un 19% corresponde a recursos directamente recaudados y otros impuestos municipales</p> <p>D2 Ineficiencia en gestión administrativa para conducir la descentralización.</p> <p>D3 Baja calidad de Recursos Humanos (solo un 25% del personal es profesional) especializados en las diferentes áreas (sólo un 66% en planeamiento, 36% en administración y 27% en rentas es profesional)</p> <p>D4 Falta de políticas municipales para la promoción inversión privada (Un 12% manifestó tener coordinación con PROINVERSION)</p> <p>D5 Bajo nivel de coordinación interinstitucional (solo un 70% tuvieron algún apoyo de estos organismos)</p> <p>D6 Baja calidad y cobertura en los servicios administrativos (las municipalidades sólo han atendido un 69% de solicitudes presentadas)</p> <p>D7 Falta de un adecuado sistemas de catastro urbano y rural</p> <p>D8 Falta de un adecuado planeamiento interno (sólo un 75%, 45%, 62%, 34% y 3% de municipalidades han logrado elaborar su PDC, PDI, POI, PDU Y PDR al 2004, respectivamente)</p> <p>D9 Escasa coordinación con organismos nacionales e internacionales</p> <p>D10 Baja nivel de equipamiento de computo(71% de municipales solo tienen un 0.55 Comp/Pers)</p> <p>D11 Escasa convocatoria a la participación de la población organizada y asociaciones empresariales (Sólo un 61% y 41% mantuvo acciones de coordinación con ONGs nacionales y asociaciones empresariales, respectivamente)</p> <p>D12 Falta de información sobre procedimientos para financiamiento externo, ya que sólo un 53% manifestó recibir algún tipo de apoyo de organismos extranjeros y un 70% de organismos privados nacionales</p> <p>D13 Falta de proyectos viables para el financiamiento externo</p> <p>D14 No existe un plan de capacitación municipal</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1 Existencia de programas de capacitación, asistencia técnica, convenios de cooperación de organismos públicos nacionales (solo un 52%, 38% y 18% de municipalidades manifestó recibir asistencia técnica por parte del MEF, MINDES y del MTC, respectivamente)</p> <p>O2 Posibilidad de disponibilidad de recursos (mano de obra, materiales) para el cofinanciamiento de proyectos priorizados participativamente</p> <p>O3 Existencia de diversos programas de cooperación internacional orientados apoyar a los gobiernos locales</p> <p>O4 Descentralización administrativa, técnica y normativa promotora de desarrollo local</p> <p>O5 Conjunto de instituciones publicas y privadas orientados al desarrollo local (ONGs, colegios profesionales, Asociaciones Empresariales, universidades, entre otros)</p> <p>O6 Existencia de PESEM y otras instituciones de planificación (MMM, compromisos de comercio exterior, acuerdo nacional)</p> <p>O7 Recursos humanos calificados accesibles a los gobiernos locales</p> <p>O8 Existencia de un mercado de oferta de productos de capacitación y asistencia técnica sobre gestión municipal</p> <p>O9 Participación coordinada de la población en temas de desarrollo local</p> <p>O10 Marco normativo de participación ciudadana en la Gestión Municipal</p> <p>O11 Innovación tecnológica que posibilita el acceso a conocimiento aplicable a la simplificación de procesos municipales</p> <p>O12 Mayor apertura del país a los mercados internacionales (turismo, textiles, artesanía, agroexportación, etc.)</p> <p>O13 Creciente numero de MYPES</p> <p>O14 Disminución del riesgo-país</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de las acciones de coordinación con organismo extranjeros y la sociedad civil para el fomento de la inversión privada y desarrollo local (F8, O1, O9) ✓ Aplicar políticas de alianzas estratégicas con organismos públicos y privados (F6,O5) ✓ Revisión de la estructura organizativa municipal eficiente y eficaz enmarcada dentro de los planes de desarrollo (F6,O4) ✓ Manejo de políticas hacia una cultura participativa para el incremento de recursos presupuestales a través del cofinanciamiento (F3,F5,O2) ✓ Políticas interinstitucionales para el mejor aprovechamiento de los recursos locales y la inversión privada.(F7,F8,O12) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar programas eficientes de cobranza y de cobranza coactiva; como por ejemplo la creación de un Sistema de Administración Tributaria (SAT) (D1,O11) ✓ Aplicar sistemas de evaluación de recursos humanos para mejorar la calidad de personal. (D3,O7) ✓ Modernizar, estandarizar y automatizar los procesos, procedimientos y sistemas municipales mediante implementación de tecnología adecuada así como la transparencia en la información presupuestaria a través de internet. (D6,D10,O3,O11) ✓ Fortalecer la capacidad de recursos humanos municipales mediante programas de capacitación a través de convenios con instituciones publicas y privadas (D3, D14, O1,O3,O5,O8) ✓ Aplicación de políticas de promoción de la inversión privada y MYPES orientados principalmente a la exportación (D4,O4,O12,O13,O14) ✓ Impulsar acciones de planificación en forma conjunta con instituciones de desarrollo regional y local (D5,D7,O6) ✓ Promover y difundir el proceso de participación ciudadana en la gestión municipal (D11,O9, O10) ✓ Captar de forma eficaz, recursos económicos provenientes de la cooperación nacional e internacional (D1,O2,O5) ✓ Aplicación de mecanismos para mejorar la eficiencia administrativa de los programas y proyectos transferidos de los gobiernos nacionales (D2,O1) ✓ Aplicación de políticas de cooperación para fortalecer la descentralización (D9,O4) ✓ Manejo de un directorio de organismos internacionales que apoyen el desarrollo local (D12,O3)
	AMENAZAS	<p>A1 Permanencia de un ineficiente gestión municipal</p> <p>A2 Creciente nivel de subempleo, desempleo y pobreza.</p> <p>A3 La inexistencia de un plan de desarrollo nacional que le de sostenibilidad a las políticas de desarrollo orientados a los gobiernos locales.</p> <p>A4 Conflicto social</p> <p>A5 Falta de una cultura institucional orientada a mejorar la calidad de capital humano municipal (sólo un 54% de empleados fueron capacitados durante el primer semestre 2004)</p> <p>A6 Crecimiento urbano no planificado</p> <p>A7 Falta de mejoramiento y ampliación de la infraestructura vial nacional</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Insertarse al Sistema Nacional de Inversión Publica para la gestión de proyectos de inversión (F4, F9, A3, A7) ✓ Intercambio de experiencia de gestión municipal con municipales exitosas (F11,A1) ✓ Revisión de la estructura de costos y calidad de los servicios municipales orientados a una eficiente gestión municipal (F10,A1) ✓ Promoción del desarrollo sostenible orientado a disminuir el desempleo y combatir la pobreza (F1,A2,A4)