



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCION DE POSGRADO

**MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARTICIPATIVA
COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO
DE LAS REGIONES DEL PERÚ,
2008 – 2012**

PRESENTADA POR

HERMENEGILDO MÁXIMO MENA MELGAREJO

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

LIMA – PERÚ

2014



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARTICIPATIVA COMO
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO DE LAS
REGIONES DEL PERÚ, 2008 – 2012”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS**

PRESENTADA POR

HERMENEGILDO MÁXIMO MENA MELGAREJO

LIMA – PERÚ

2014



**“MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL
PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA
EN EL DESARROLLO DE LAS REGIONES DEL PERÚ,
2008 – 2012”**



ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. Ampelio Ricardo Barrón Araoz

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. Juan Amadeo Alva Gómez

SECRETARIO DEL JURADO:

Dr. Augusto Hipólito Blanco Falcón

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. Ampelio Ricardo Barroón Araoz

Dr. Demetrio Pedro Durand Saavedra

Dr. Miguel ángel Suárez Almeira



DEDICATORIA

A Dios, por sus bendiciones y las personas que puso en mi camino; a mi esposa y a mis hijos por su apoyo incondicional; y a mis queridos padres por sus sabias enseñanzas.



AGRADECIMIENTO

A mis familiares y amigos por su aliento, comprensión y apoyo incondicional para lograr mis objetivos. A los catedráticos, por brindarme sus consejos y orientación en mis estudios de doctorado.

INDICE

Portada	i
Título	ii
Asesor y miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
INDICE	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
RESUMO	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Descripción de la realidad problemática	1
1.2.	Formulación del problema	5
1.2.1.	Problema general	5
1.2.2.	Problemas específicos	5
1.3.	Objetivos de la investigación	6
1.3.1.	Objetivo general	6
1.3.2.	Objetivos específicos	6
1.4.	Justificación de la investigación	6
1.4.1.	Justificación	6
1.4.2.	Importancia	9
1.5.	Delimitaciones del estudio	10
1.6.	Viabilidad del estudio	12

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la investigación	13
2.2.	Bases teóricas	17
2.2.1.	Participación ciudadana	17
2.2.2.	Presupuesto participativo	27
2.2.3.	Instructivo para el proceso del presupuesto participativo basado en resultados	33
2.2.4.	Herramienta estratégica de desarrollo	94
2.3.	Definiciones conceptuales	103
2.4.	Formulación de hipótesis	107
2.4.1.	Hipótesis general	107
2.4.2.	Hipótesis específicas	107

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1.	Diseño metodológico	108
3.1.1.	Tipo de investigación	108
3.1.2.	Nivel de investigación	108
3.1.3.	Método de investigación	108
3.1.4.	Diseño de investigación	108
3.2.	Población y muestra	109
3.2.1.	Población	109
3.2.2.	Muestra	109
3.3.	Operacionalización de variables	111
3.3.1.	Variable independiente	111
3.3.2.	Variable dependiente	111
3.4.	Técnicas de recolección de datos	111
3.4.1.	Técnicas	112

3.4.2. Descripción de los instrumentos	112
3.4.3. Procesamiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	112
3.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	113
3.6. Aspectos éticos	113

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Interpretación de resultados de la prueba de campo	115
4.1.1. Interpretación de las encuestas realizadas	115
4.2. Contrastación de la hipótesis	135

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión	143
5.2. Conclusiones	144
5.3. Recomendaciones	145

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
-----------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo N° 01 Matriz de consistencia	151
Anexo N° 02 Lineamientos de un modelo de gestión presupuestal Participativa	152
Anexo N° 03 Encuesta	156

RESUMEN

La presente tesis tiene como finalidad dar a conocer acerca de la gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú. Para determinar este tema se trabajó con un diseño por objetivos, abordando de forma detallada cada uno de los factores relacionados con nuestras variables de investigación.

Es importante que los gobiernos regionales cuenten con un instrumento fundamental, como es el presupuesto participativo, formulado con respaldo de ciudadanos de cada región; así mismo la aplicación y el control adecuado para garantizar el manejo correcto, transparente y honesto de los recursos económicos asignados a sus jurisdicciones; siendo este tema un factor vulnerable tanto en los gobiernos locales, regionales como nacionales. El propósito de la presente tesis, es proponer un modelo de gestión en base al plan expresado en cifras llamado: “presupuesto participativo”.

Para poder dar respuesta a nuestro tema de tesis se optó por elaborar un cuestionario estructurado, utilizándose el programa SPSS versión 21. De esta manera se tuvo resultados más confiables, lo cual permitió contrastar nuestras hipótesis y así sustentar adecuadamente la tesis, brindando importantes aportes a esta problemática a través de su exposición en las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave:

Gestión presupuestal participativa, participación ciudadana, desarrollo de los gobiernos regionales.

ABSTRACT

This thesis aims to raise awareness about participatory budget management as a strategic tool in the development of the regions of Peru. To determine this issue, we worked with a design by objectives, addressing in detail each of the factors related to our research variables.

It is important that regional governments have a fundamental instrument, such as participatory budgeting, formulated with support from citizens of each region; likewise the implementation and proper monitoring to ensure accurate, transparent and honest management of the financial resources allocated to their jurisdictions; this issue being a vulnerable factor in both local, regional and national governments. The purpose of this thesis is to propose a management model based on the plan expressed in numbers called "participatory budgeting."

In order to answer our thesis topic was chosen to develop a structured questionnaire, using SPSS version 21 In this way I had more reliable results, allowing our hypotheses and to adequately support the thesis, providing important contributions to this problem through its exposure in the conclusions and recommendations.

Keywords:

Participatory budget management, citizen participation, development of regional governments.

RESUMO

Esta tese tem como objetivo aumentar a conscientização sobre a gestão do orçamento participativo como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento das regiões do Peru. Para determinar essa questão, trabalhamos com um projeto por objetivos, abordando em detalhes cada um dos fatores relacionados às nossas variáveis da pesquisa.

É importante que os governos regionais têm um instrumento fundamental, como o orçamento participativo, elaborado com o apoio dos cidadãos de cada região; igualmente a implementação e monitorização adequada para garantir uma gestão precisa, transparente e honesta dos recursos financeiros destinados à sua jurisdição; esta questão de ser um fator de vulnerabilidade em ambos os governos locais, regionais e nacionais. O objetivo deste trabalho é propor um modelo de gestão baseado no plano expresso em números chamados "orçamento participativo".

Para responder o nosso tema de tese foi escolhida para desenvolver um questionário estruturado, usando SPSS versão 21. Dessa forma, eu tinha resultados mais confiáveis, permitindo que nossas hipóteses e apoiar adequadamente a tese, oferecendo contribuições importantes para este problema através da sua exposição nas conclusões e recomendações.

Palavras-chave:

A gestão participativa do orçamento, a participação dos cidadãos, o desenvolvimento.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la tesis se llevó a cabo sobre el “Modelo de gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú, 2008 – 2012”, ya que la participación ciudadana constituye uno de los núcleos estratégicos de la gestión pública a nivel de las regiones, y es responsabilidad del propio Estado garantizar la accesibilidad a la información relativa al ejercicio de sus funciones y al manejo y la disponibilidad de los recursos del sector público.

El Capítulo I, Planteamiento del problema, abarcó desde la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación, limitaciones y la viabilidad del estudio.

Capítulo II, Aspectos teóricos del estudio, se consideran entre los diferentes aspectos a tratar los antecedentes de la investigación, bases teóricas, donde se utilizó los diferentes aportes de los especialistas que trataron sobre el presupuesto participativo y las herramientas estratégicas en el desarrollo de las regiones en el Perú, marco conceptual, terminando con la formulación de hipótesis.

Capítulo III, Metodología, abarca el diseño metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y aspectos éticos.

Capítulo IV, Interpretación de resultados y contrastación de hipótesis, se desarrolló con la utilización de procedimientos estadísticos que facilitaron la presentación de los cuadros y gráficos respectivos de cada una de las preguntas,

para luego proceder con la interpretación de las interrogantes, terminando con la contrastación de la hipótesis, para lo cual se aplicó la prueba Chi-cuadrado.

Capítulo V, Discusión, conclusiones y recomendaciones, donde de manera clara y concisa se dan a conocer los aspectos más saltantes y de sumo interés que son determinantes para nuestra tesis.



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Los gobiernos regionales vienen a ser órganos administrativos del nivel de gobierno sub-nacional que emana de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica, administrativa y política en los asuntos de su competencia. Es la única instancia de gobierno que tiene una presencia real en todo el territorio de nuestro país, es la entidad que se encuentra más cerca de la comunidad y que conoce a cabalidad los problemas y necesidades de su región. Por estas consideraciones, resulta vital el fortalecimiento de la gestión del gobierno regional y sus componentes económicos, financieros y participativos; a fin de que se conviertan en verdaderos agentes promotores del desarrollo regional. La dimensión y la atención a los problemas de las regiones deben ser la preocupación permanente de quienes asumen responsabilidades en la gestión pública de las mismas; los planes de desarrollo social y los presupuestos participativos tienden a ubicar en primer lugar las obras de infraestructura de dimensión regional y luego los proyectos productivos.

En el Perú se viene trabajando de manera permanente en la adecuación de un marco legal que permita la participación ciudadana en la Gestión Pública, la transparencia en la ejecución del gasto y el fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas.

Estas experiencias, nacidas en el ámbito regional, son procesos graduales, en sentido ascendente y progresivo; aún hay muchas preguntas abiertas que deberían ser respondidas por los presidentes de gobiernos regionales

involucrados en este proceso; lo que despejaría una serie de dudas, limitaciones, restricciones, surgidas en el propio proceso de hacer bien las cosas. Es conveniente distinguir con claridad la situación de los gobiernos regionales de los gobiernos locales. Estas instituciones son nuevas, recién están formándose y descubriendo la propia racionalidad organizativa que necesitan para cumplir el mandato que establece la ley.

En relación a la gestión del presupuesto participativo, La mayor parte de las experiencias reales habidas a nivel de gobiernos locales, sólo se refieren a una fase del proceso presupuestario: la de programación. En ella, se deciden las prioridades presupuestarias, las de acción del año que van a convertirse en materia presupuestaria en la fase de formulación, donde estas prioridades se transforman en categorías presupuestales.

Entonces, cuando se habla de presupuesto participativo, en realidad, estamos hablando de la primera parte de un proceso muy largo, porque después de la fase de formulación, vienen las de aprobación, ejecución, evaluación y control.

El plan de desarrollo regional: es el instrumento que permite planificar el desarrollo con visión de mediano y largo plazo. Este permite al gobierno regional y al conjunto de la colectividad local una bitácora, una guía de acción para conducir las acciones de promoción del desarrollo a lo largo de un período que no debe ser inferior a la duración de un presidente de gobierno regional, es decir, cuatro años.

La suma de prioridades anuales y programación de actividades, constituye la Planificación Operativa Anual. Este es un proceso clave para alcanzar, de modo organizado, el plan de desarrollo regional con el presupuesto;

asimismo, es un proceso que normalmente descuidan los gobiernos regionales. Estas, muchas veces, pasan directamente de plan de desarrollo a presupuesto y descuidan la fase de planificación operativa y también a los organismos nacionales en las directivas presupuestarias. Muchas veces se minimiza el tiempo necesario para tomar las decisiones de planificación operativa.

Otro problema que se identifica es compatibilizar la lógica sectorial, que viene desde el nivel nacional, como la lógica territorial que viene desde el nivel local. He ahí un desafío enorme para los gobiernos regionales. Como consecuencia de ello, la legislación nacional presupuestaria va tener que encontrar los caminos para incorporar la lógica territorial en la estructura de la acción pública.

Un tercer problema grave que hay en el tema del presupuesto participativo, es la dispersión de los recursos. Se tiene que trabajar fuertemente en ello para controlar tal dispersión. Si se pone a consideración todo a discusión abierta del conjunto de ciudadanos de a pie, el ciudadano común y corriente, la tendencia será a elegir proyectos que están más directamente ligados a sus intereses.

En consecuencia, se piensa sobre la existencia de factores que obstaculizan que el presupuesto participativo sea un instrumento eficiente para el desarrollo de las regiones, considerándose que su implementación es la estrategia para dicho fin.

Los problemas más notorios son los siguientes:

- En este contexto, se cree que es necesario identificar las causas por las que la gestión de los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestal.
- La elaboración presupuestal no solo corresponde a la gestión de los gobiernos regionales sino que debe incluirse la participación ciudadana teniendo en cuenta que la inclusión de la sociedad civil incluye participar en la toma de decisiones y por otra velar por su calidad de vida. En esta perspectiva se considera por lo anteriormente expuesto que se producen un progresivo mejoramiento de la calidad de vida dado que la participación ciudadana sabe identificar sus necesidades, previene la orientación transparente del gasto, vigila y fiscaliza su inversión. En este sentido se cree que la gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la población.
- El proceso de inclusión de la participación ciudadana implica un mejoramiento continuo, sin embargo es necesario establecer una estrategia para dicho fin y que debe tener en cuenta cómo la población está organizada a través de las organizaciones representativas, partidos políticos, colegios profesionales, las iglesias, las organizaciones no gubernamentales y otras instituciones que intervienen en la vida pública del país.

Para todos ellos el conocimiento adecuado de los requerimientos regionales de la capacidad del gasto público y la deliberación de las estrategias de proyectos de inversión deben señalar y priorizar la calidad de vida de la población y la promoción del bienestar y desarrollo regional.

Con todos los argumentos expuestos se llega a la conclusión que todos los gobiernos regionales deben contar con el instrumento fundamental el presupuesto participativo, formulado con respaldo de ciudadanos de cada región; así mismo la aplicación y el control adecuado para garantizar el manejo correcto, transparente y honesto de los recursos económicos asignados a sus jurisdicciones; siendo este tema un factor vulnerable tanto en los gobiernos locales, regionales como nacionales. Ese es el propósito del presente trabajo de investigación, proponiendo un modelo de gestión en base al plan expresado en cifras llamado “presupuesto participativo”.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida la gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica es un modelo que incida en el desarrollo económico y social de las regiones del Perú?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las causas por las cuales la gestión de los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestal?
- b) ¿La gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población?

- c) ¿Cómo debería mejorarse la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal que conlleve a un sostenido desarrollo regional?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica que promueva el desarrollo económico y social de las regiones del Perú.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar las causas por las cuales los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestaria.
- b) Analizar cómo la gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- c) Establecer cómo mejorar la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación

El manejo de las finanzas públicas tiene una incidencia directa en el desarrollo de los países, las regiones y los pueblos, así lo sustentan

los trabajos efectuados por diversos organismos internacionales. Si analizamos los cuadernos de la CEPAL, sobre Gestión Financiera del Estado en América Latina, encontramos que en la década de los 80, la gestión del presupuesto público fue mal encaminada, por lo que algunos analistas, lo denominaron, “la década pérdida de las finanzas públicas”. “la década de 1980 arrojó un balance económico desmedrado para los países de América Latina y el Caribe: en 1990 el producto por habitante había retrocedido al nivel de 1983, que fue similar a su vez al de 1977”; los resultados del inadecuado manejo fiscal, se ha visto reflejado en las variables macroeconómicas de los países; constituyendo las políticas presupuestarias un factor fundamental.

Según los estudios del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, en la década de los 90, el gasto público creció de manera desmedida, y por tanto recomendaron la necesidad de:

- Desarrollar mecanismos de racionalidad del gasto,
- Desarrollar procedimientos para una mejor administración de los recursos públicos.

En base a las investigaciones de la CEPAL sobre las finanzas públicas, el manejo inadecuado del presupuesto público ha conllevado a que los países de América Latina y el Caribe muestren denominadores comunes, tales como:

- Elevado déficit fiscal,
- Restricciones de la política tributaria,
- El profundo deterioro de la función pública,

- Incremento del desempleo, la pobreza y la extrema pobreza.

Las características del presupuesto público en el Perú, según sostiene MENA Máximo y otros en el libro “Gestión Presupuestal Descentralizada” son las siguientes:

- Ausencia de planes de desarrollo concertado, nacional, regional y local;
- Asignación presupuestal centralizada;
- Ausencia de la sociedad civil en la gestión de los recursos públicos;
- Falta de transparencia en la administración de las finanzas públicas;
- Baja presión tributaria;
- El presupuesto de Inversiones no es formulado con participación de la sociedad civil;
- Duplicidad de funciones en los pliegos;
- Deficientes sistemas de evaluación y control.

Para revertir la situación adversa, la presente investigación analizará la participación de la sociedad civil en la gestión de los recursos públicos de los gobiernos regionales, lo cual no solo permitirá un mejor control y uso de los recursos en general y en especial a los orientados a proyectos de inversión pública; sino también, coadyuvará al fortalecimiento de la descentralización del país a través del modelo de gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú.

En este marco, el trabajo de investigación busca demostrar que el presupuesto participativo es un instrumento de gestión democrática, que permitirá una asignación eficaz y eficiente de los recursos públicos.

De otro lado, la gestión del presupuesto participativo se sustenta en los planes de desarrollo concertado a través del cual los actores sociales participan en las definiciones de desarrollo local y regional y se comprometen a participar activamente en los roles que les corresponde asumir.

1.4.2. Importancia

De acuerdo a DESCO en cuadernos de trabajo N° 94. La importancia de la participación ciudadana en la gestión pública se puede destacar desde diversos aspectos:

- En lo político, se verá fortalecida la democracia y la gobernabilidad.
- En lo económico, se verá la calidad del gasto y la transparencia en la gestión de los recursos presupuestales.
- En lo social, al tener la sociedad civil una mayor participación en la gestión de los recursos, el impacto de los proyectos será mayor en la esfera social de la comunidad.
- En lo moral y ético, la participación podrá prever posibles actos de corrupción y evitarlos.

En esta perspectiva, la participación ciudadana en la gestión de los recursos públicos de los gobiernos regionales, permitirá la

optimización de los escasos recursos presupuestales y de esta manera satisfacer en mayor grado las necesidades de la población para mejorar su calidad de vida y alcanzar un mayor nivel de desarrollo regional.

El presente trabajo de investigación tiene fortalezas importantes debido que el tema está en plena vigencia tanto en la región latina, como en países europeos, africanos, entre otros, por tanto, existe material diverso sobre el tema. De otro lado en nuestro país la sociedad civil viene participando activamente en la formulación de planes de desarrollo concertado tanto en el nivel regional como local, a través de las Mesas de Concertación de Lucha Contra la Pobreza, que significa un paso previo al manejo del presupuesto participativo y existe la voluntad política del Gobierno de fortalecer los mecanismos democráticos en nuestro país.

Asimismo la cooperación técnica internacional tiene en su agenda la prioridad del tema de presupuesto participativo como respuesta a la preocupación generalizada de nuestros países, en el manejo de las finanzas públicas y de dar apertura a la sociedad civil a asumir responsabilidades de gestión y cogestión.

1.5. Delimitaciones del estudio

a) Delimitación Espacial o geográfica

El área geográfica de la investigación comprende a todo los gobiernos regionales del Perú.

b) Delimitación Temporal

El estudio se desarrolló en el periodo comprendido entre el año 2008 al año 2012.

c) Delimitación Social

El estudio comprende a todos los gobiernos regionales del Perú.

d) Delimitación Conceptual

Presupuesto Participativo

El presupuesto participativo es un proceso de definición, ejecución y seguimiento de la inversión de un Gobierno Regional y que se sustente sobre la base de la participación de los actores sociales, quienes tienen influencia en la toma de decisiones sobre las prioridades regionales.

Gobiernos Regionales

Los gobiernos regionales son entidades básicas de la organización territorial del estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades.

Administración Regional

Es el instrumento de gestión del gobierno regional, mediante el cual se asegura el cumplimiento de las políticas de desarrollo

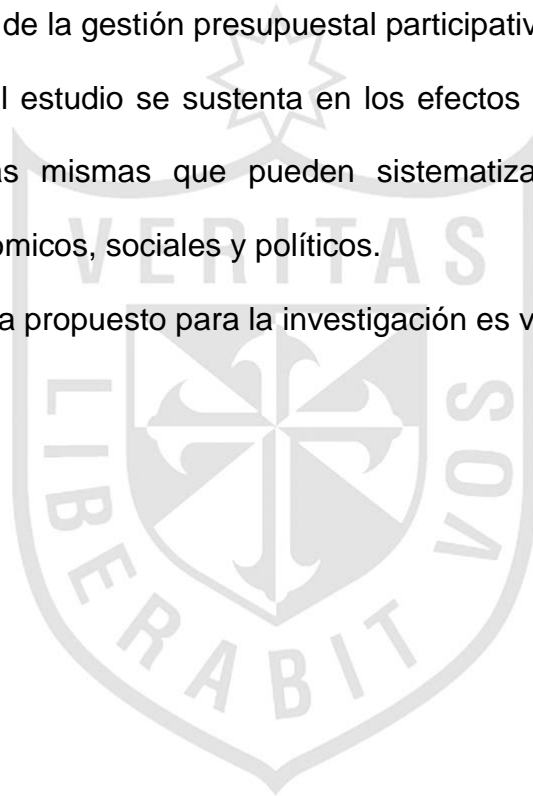
regional y se atienden las necesidades y aspiraciones comunes de la población, promoviendo la participación ciudadana.

1.6. Viabilidad del estudio

La importancia del desarrollo del tema es optimizar el uso de los escasos recursos presupuestales destinados a las inversiones públicas mediante el establecimiento de la gestión presupuestal participativa.

La viabilidad del estudio se sustenta en los efectos de los resultados de la investigación las mismas que pueden sistematizarse en los siguientes aspectos: económicos, sociales y políticos.

Por tanto el tema propuesto para la investigación es viable.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El autor Niemeyer Grawe, James Joseph, en su tesis titulada “**Desarrollo de la Participación Ciudadana en los Procesos de Control Social de la Gestión Municipal en el Distrito de Comas, Lima, Perú**”, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social, en el año 2009.

Llegó a las siguientes conclusiones: Se encontró que existe mucha expectativa en que los procesos de participación ciudadana pueden mejorar la sociedad y la convivencia en el distrito. Los participantes reconocen que los ciudadanos tienen ahora mayor responsabilidad en el ejercicio de sus deberes. Si ellos mismos cumplen, entonces pueden exigir que las autoridades locales y nacionales cumplan.

A nivel general, los pobladores esperan una mayor difusión y capacitación sobre los procesos participativos y la transparencia en la gestión municipal. Quieren estar debidamente informados para asumir su rol con responsabilidad y conociendo sus deberes y derechos.

Los procesos de participación ciudadana están evolucionando junto con las capacidades de los líderes y dirigentes de las organizaciones sociales. Las normas y reglamentos tendrían que ser modificados cada cierto tiempo para reflejar las habilidades y voluntad de la población.

El autor Mendoza Villavicencio, Wilder, en su tesis titulada “**Incidencia de la Participación Ciudadana en el Desarrollo Local del distrito de Huambos, Cajamarca, en el período 2009-2011**”, presentado en la

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para obtener el grado académico de Magíster en Gestión y Desarrollo, en el año 2011.

Tesis que tiene como objetivo determinar cómo incide la participación ciudadana en el desarrollo local, desde la percepción de sus autoridades, dirigentes comunitarios, y directivos de la organización de segundo grado. La muestra estuvo conformada por 63 líderes comunitarios, miembros del distrito, autoridades civiles, educativas, directivos de ONGs y de la organización de segundo grado. Los datos se obtuvieron a través de encuestas a los líderes comunitarios y entrevistas estructuradas a miembros del distrito, autoridades civiles, educativas, directivos de ONGs y de la organización de segundo grado.

El autor Salinas Fernández, Juan, en su tesis titulada **“Aportes del Presupuesto Participativo para mejorar la transparencia en la gestión municipal: el caso de La Serena y Lautaro en Chile”** presentado en la Universidad Arcis de Chile, para optar el Título de Magíster en Políticas Sociales y Gestión Local, en el año 2012.

Llegó a las siguientes conclusiones: la instalación y desarrollo del programa de presupuesto participativo contribuye a mejorar en forma sustancial los aspectos definidos para entender la “transparencia en la gestión municipal”. También se han detectado otros aportes en materia de efectividad del gasto y activación ciudadana en los territorios.

Los cuatro aspectos que dan forma al concepto de transparencia en la gestión municipal, analizados in situ por el presente trabajo, muestran importantes mejoras respecto a otros procesos que, eventualmente, explicitaron objetivos similares. No es por sí sólo que el Presupuesto

Participativo logra rendimientos significativos en materia de transparencia en la gestión local, sino que lo hace conjuntamente con otras medidas que el municipio desarrolla por iniciativa propia o bien por obligaciones legales que debe cumplir. Lo cierto es que, a mayores grados de apertura, inclusión y participación de las personas en el acceso a la información y, de alguna forma, protagonismo en la toma de decisiones en distintos aspectos de la administración local, las posibilidades de mejorar los niveles de lo que se entiende por transparencia en la gestión municipal, aumentan de manera significativa.

En síntesis, es posible afirmar que un “buen” programa de Presupuesto Participativo, complementado e integrado con otras medidas y programas participativos, puede impactar y aportar en mejorar política, financiera y técnicamente cualquier administración comunal.

El autor Peña Feliz, Mártirys Alexandra, en su tesis titulada **“Análisis de los Retos y Desafíos del Presupuesto Participativo ante el Desarrollo Integral de la República Dominicana”** presentado en el Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales de República Dominicana, para optar el Título de Master en Alta Dirección Pública, en el año 2012.

Llegó a las siguientes conclusiones: en cuanto al presupuesto participativo sostiene que es una herramienta creada para contribuir al fortalecimiento de la democracia participativa, voluntaria y universal, sin embargo luego del análisis realizado en la presente investigación determinamos que para la efectiva aplicación del Presupuesto Participativo Municipal como parte del desarrollo de la República Dominicana, y para lograr resultados que causen un impacto positivo que contribuyan de manera directa al mejoramiento de la

calidad de la gestión de los Presupuestos Participativos y, que en vía de consecuencia, impacten en el desarrollo local municipal, se hace eminentemente necesario crear líneas de acción en aras de fortalecer las capacidades técnicas, gerenciales y de planificación de los gobiernos locales para formular y ejecutar políticas públicas de manera articulada con el Gobierno Central, que permitan la transferencia gradual a los municipios de las competencias, recursos y funciones tributarias para mejorar las oportunidades y calidad de los bienes y servicios públicos prestados a los munícipes.

Por último nos dice que estableciendo mecanismos de participación permanente y las vías de comunicación entre las autoridades municipales y los habitantes del municipio para promover la permanente participación social activa y responsable en los espacios de consulta y concertación del gobierno local, mediante el desarrollo de una cultura de derechos y deberes de las autoridades municipales y los munícipes, el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y representativas de los distintos sectores que interactúan en los municipios.

El autor Funke Gómez, Karolyn, en su tesis titulada **“Presupuestos Participativos; Una nueva Metodología de Participación en el Actual Escenario Comunitario”**, presentado en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano de Santiago de Chile, para optar el grado académico de Asistente Social, en el año 2010.

Llegó a las siguientes conclusiones: Desde la mirada del municipio, es posible afirmar que existe una visión amplia en la forma de concebir y entender el concepto de Presupuesto Participativo, cada actor le otorga una

connotación distinta y lo construye desde sus propios juicios y aprendizajes previos. Lo que para efectos de este estudio no constituye un problema, pues, se comprende que cada individuo trae consigo un marco referencial único. Sin embargo, la instalación de un proceso de participación requiere de un esfuerzo adicional por parte de cada actor por construir a partir de sus propios recursos, una mirada en común que permita fundamentar sus acciones bajo un paradigma que deberá establecer y orientar los criterios con los cuales funcionará el Presupuesto Participativo.

La participación debe incorporar a la información como un elemento indispensable, dado que, la información produce efectos sobre quienes informan y sobre los que son informados. La información, es un antecedente básico para toda participación, es indispensable que esta sea simple y de amplio acceso.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Participación ciudadana

La participación para convertirse en instrumento de desarrollo, empoderamiento y equidad social, debe ser significativa y auténtica, involucrar a todos los actores, diferenciando pero sincronizando sus roles, y darse en los diversos ámbitos.

El autor DEL ARROYO, César; con respecto a la participación ciudadana nos dice:

“La Participación Ciudadana constituye uno de los núcleos estratégicos de la Gestión Pública, ya que es responsabilidad del

propio Estado garantizar la accesibilidad a la información relativa al ejercicio de sus funciones y al manejo y la disponibilidad de los recursos del sector público”.¹

En este marco, aumentar la empatía entre los servicios del Estado y los ciudadanos no es tan sólo mejorar los servicios que el ciudadano recibe de las ventanillas de la Administración Pública, sino también incorporar criterios de receptividad, participación y control ciudadanos en el ejercicio de la función pública.

Por lo anterior, incrementar la transparencia en la gestión implica desarrollar mecanismos que favorezcan la participación de los ciudadanos en la evaluación de procesos, productos y resultados, así como en la lucha contra la corrupción.

Con estas orientaciones, se impulsan programas y modalidades de gestión que, mediante el uso de tecnologías de gestión e informáticas, hacen posible establecer vínculos de mayor intensidad entre los ciudadanos y el Estado.

El autor ALFARO LIMAYA, Javier; define lo siguiente:

“La participación ciudadana constituye un derecho de los ciudadanos para intervenir en la gestión pública a través de diferentes mecanismos, los que se ejercen en distinto nivel, ya sea local, regional o nacional”.²

Los derechos de participación y control ciudadanos, se encuentran establecidos en la Constitución Política del Estado, la Ley de Bases de Descentralización, la Ley de los Derechos y Participación y Control

¹ DEL ARROYO, César. Introducción a la Participación Ciudadana. 2005. pág. 46

² ALFARO LIMAYA, Javier. Qué es la Participación Ciudadana. 2006. pág. 94

Ciudadano, la Ley Orgánica de Municipalidades y otras normas sectoriales que determinan diferentes mecanismos de participación.

La Ley Orgánica de Municipalidades establece, en su título preliminar, los aspectos que dan sustento a la participación en la gestión municipal. Así, parte de la definición del gobierno local radica en su carácter de entidad que canaliza la participación ciudadana en los asuntos públicos, con el objetivo de cumplir parte de su misión, que es la de representar adecuadamente a la población.

Según HERRERA RETAMOZO, Ernesto; expresa lo siguiente:

“La participación ciudadana se relaciona principalmente con las democracias participativa y la directa. Está basada en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte del gobierno o de un partido político”.³

Otra de las formas de lo que significa la participación ciudadana es a través de organización no gubernamental las cuales pugnen por ciertos temas sociales sin sustituir en las funciones del gobierno sino evaluándolas o apoyándolas.

También relacionado con la democracia, en cuanto a poner a discusión los temas de importancia de los ciudadanos en foros organizados o por otras vías.

Últimamente, organismos estatales forman consejos ciudadanos para la administración o evaluación de las políticas públicas. Formados de ciudadanos interesados y expertos independientes.

³ HERRERA RETAMOZO, Ernesto. Sensibilización de la Participación Ciudadana. 2006. pág. 120

También MOLINA SANCHEZ, Raúl; explica lo siguiente:

“Se denomina participación ciudadana a la integración de la ciudadanía en el proceso de adopción de decisiones del gobierno de su ciudad, autonomía o país.”⁴

Dicho de otro modo, para que una ciudad o un país modernos proporcionen los mejores servicios y oportunidades a la población, debe contar con gobiernos abiertos y receptivos, dispuestos a escuchar lo que los ciudadanos y ciudadanas les quieren transmitir para contribuir a mejorar la política y la gestión de los asuntos públicos. Eso es Participación Ciudadana: la imprescindible participación de todos los hombres y mujeres que quieran implicarse en los problemas que les afectan, aportando puntos de vista, inquietudes y soluciones.

Asimismo el autor ARNILLAS, Federico; nos dice que:

“La idea de una participación cívica en los municipios y su promoción como tema de investigación y de debate, encierra una especie de paradoja. En un estado antidemocrático toda participación ciudadana es imposible por definición”.⁵

En un estado constitucionalmente democrático la participación ciudadana es algo presupuesto en el mismo concepto de democracia. Una de dos: o hay participación o no hay democracia. Es lo que se llamaría un juicio analítico, semejante a decir, por ejemplo, que el caballo es un animal, cosa evidente pero apenas informativa o digna de estudio. El que un país democrático crea oportuno plantearse el

⁴ MOLINA SANCHEZ, Raúl. Gestión de Gobierno Local. 2006. pág. 36

⁵ ARNILLAS, Federico. Decisiones de Gobierno. 2006. pág. 47

tema de la participación en la gestión municipal resulta así, a primera vista, tan escandaloso como dudar de la paternidad de alguien. Exigir la participación en un gobierno democrático es como confesar que ese gobierno sólo es democrático de nombre.

Con respecto a este punto GUTIERREZ, Gustavo; expresa que:

“En las sociedades democráticas la participación ciudadana es la pareja indispensable de la representación política. Ambas se necesitan mutuamente para darle significado a la democracia. No obstante, la primera es mucho más flexible que la segunda y es también menos conocida, aunque su nombre se pronuncie con más frecuencia”.⁶

La participación es un método que le da vida a la democracia, pero que al mismo tiempo suele complicar su existencia. Esto se explica porque una vez separada de la representación a la que debe su origen, la participación se vuelve irremediamente un camino de doble sentido, de un lado, sirve para formar a los órganos de gobierno pero, de otro, es utilizada para influir en ellos, para controlarlos.

En otras palabras la participación es indispensable para integrar la representación de las sociedades democráticas a través de los votos, pero una vez constituidos los órganos de gobierno, la participación se convierte en el medio privilegiado de la llamada sociedad civil para hacerse presente en la toma de decisiones políticas.

No sólo se participa a través de las elecciones. Ahora hay que agregar que sin esa forma de participación todas las demás serían

⁶ GUTIERREZ, Gustavo. Sociedades Democráticas. 2005. pág. 31

engañosas, si la condición básica de la vida democrática es que el poder emane del pueblo.

También el autor DUMLER CUYA, Francisco; dice lo siguiente:

“Se debe redefinir las expectativas de mayor participación ciudadana. Es más urgente fortalecer la democracia representativa, la rendición de cuentas y la transparencia que enviar señales que induzcan a pensar que los problemas se solucionan protestando. Si bien resulta atractivo promover políticas que fortalezcan a la sociedad civil”.⁷

Las democracias exitosas son esencialmente sistemas representativos. Aunque suene atractivo, la democracia participativa es impracticable. Tiene mucho más sentido escoger autoridades que gobiernen defendiendo nuestros intereses que intentar gobernar entre todos.

Establecer mecanismos de control ciudadano es mucho mejor que prometer mecanismos de mayor participación. Así como uno quiere que el teléfono celular funcione sin tener que aprender los procesos tecnológicos y los marcos legales que regulan a las compañías, los ciudadanos necesitan que la democracia funcione sin que haya necesidad de salir a la calle para hacer presente las demandas.

Para que funcione bien, la democracia representativa tiene que ser competitiva, transparente y con mecanismos claros de rendición de cuentas. Una mayor descentralización y reformas democratizadoras en los gobiernos regionales se hace urgente en un país donde todo el

⁷ DUMLER CUYA, Francisco. La Democracia Representativa. 2005. pág. 49

poder político, incluso en este gobierno ciudadano y participativo, se concentra en Lima.

Al respecto GONZALES DE OLARTE, Efraín; expresa que:

“La participación ciudadana supone la combinación entre un ambiente político democrático y una voluntad individual de participar. De los matices entre esos dos elementos se derivan las múltiples formas y hasta la profundidad que puede adoptar la participación misma”.⁸

Es preciso distinguir otras formas de acción política colectiva, quienes se rebelan abiertamente en contra de una forma de poder gubernamental no están haciendo uso de sus derechos reconocidos, sino luchando por alguna causa específica, contraria al estado de cosas en curso.

Las revoluciones no son un ejemplo de participación ciudadana, sino de transformación de las leyes, de las instituciones y de las organizaciones que le dan forma a un Estado. Pero tampoco lo son las movilizaciones ajenas a la voluntad de los individuos una forma de participación ciudadana.

La participación ciudadana exige al mismo tiempo la aceptación previa de las reglas del juego democrático y la voluntad libre de los individuos que deciden participar.

Según ALVARADO MAIRENA, José; define lo siguiente:

“Conservar un cierto equilibrio entre la participación de los ciudadanos y la capacidad de decisión del gobierno es, quizás, el dilema más importante para la consolidación de la democracia. De

⁸ GONZALES DE OLARTE, Efraín. Político Democrático. 2005. pág. 61

ese equilibrio depende la llamada gobernabilidad de un sistema político”.⁹

Esta gobernabilidad suele plantearse en términos de una sobrecarga de demandas y expectativas sobre una limitada capacidad de respuesta de los gobiernos. Varios autores lo interpretan como una trampa para eximir a los gobiernos de las responsabilidades que supone su calidad representativa, pero que de cualquier modo reproduce bien las dificultades cotidianas que encara cualquier administración pública.

Si nos atuviéramos a una visión simplista del régimen democrático, podríamos concluir que el mejor gobierno es el que resuelve todas y cada una de las demandas planteadas por los ciudadanos en el menor tiempo posible. Pero ocurre que un gobierno así no podría existir aun en las mejores condiciones de disponibilidad de recursos, las demandas de la sociedad tenderían a aumentar la verdadera capacidad de respuesta de los gobiernos.

El autor ROJAS MENDOZA, Bruce; expone lo siguiente:

“La ciudadanía apunta a la idea que los gobernados quieran elegir a sus gobernantes, quieran participar en la vida democrática, tengan una conciencia de pertenencia a la sociedad política. Más precisamente, un elemento fundamental en la formación de la nación es la codificación de los derechos y deberes de los ciudadanos”.¹⁰

Viendo esto la ciudadanía nos remite a la idea de una estructura de derechos y responsabilidades de las personas en su relación con el

⁹ ALVARADO MAIRENA, José. El Equilibrio en la Participación. 2006. pág. 81

¹⁰ ROJAS MENDOZA, Bruce. La Participación Ciudadana. 2006. pág. 25

Estado y la comunidad política. La concepción moderna de ciudadano se levanta sobre la confluencia del principio de la igualdad básica entre personas y la consideración del individuo como miembro pleno de una colectividad, expresada mediante el reconocimiento de una serie de derechos fundamentales.

La participación está en el centro de la ciudadanía. Ella ha sido entendida como el conjunto de actividades voluntarias mediante las cuales los miembros de una sociedad participan en la selección de sus gobernantes y, directa o indirectamente en la elaboración de la política gubernamental; la participación es tomar parte activa.

El núcleo de la participación es el poder, y por ello supone la capacidad humana de actuar en concierto; el poder en este sentido, no es nunca la propiedad de un individuo sino que pertenece al grupo.

También MENDOZA GORRITTI, Justo; nos dice que:

“La participación ciudadana es una tendencia imparable en el desarrollo de las sociedades modernas. Las decisiones políticas empiezan a ser tomadas conjuntamente con la población”.¹¹

Hoy en día muchas personas y grupos interesados están buscando formas de facilitar la participación ciudadana. Las nuevas tecnologías aportan algunas herramientas para que esto pueda ser posible. Y mientras los ciudadanos empezamos a darnos cuenta de nuestra responsabilidad como co-artífices de lo que pase en nuestro ámbito local, nacional o mundial.

¹¹ MENDOZA GORRITTI, Justo. Apuntes sobre Gestión Pública. 2006. pág. 29

Se puede decir que esto es solo el principio de un largo proceso. Cada vez se tiene más interés acerca de este tema, por ello es necesario aportar nuevas ideas al respecto de la participación ciudadana dentro del ámbito de nuestro país.

Según FLORES RAMIREZ, Eloy; establece lo siguiente:

“La participación ciudadana reconoce intereses públicos y políticos ante los que apela, pero lo que está pidiendo es precisamente el reconocimiento del carácter público que tiene su interés privado. Sin embargo, ese interés privado no se transforma en público, sino que solamente se puede hacer pública la consideración de ese interés”.¹²

Políticamente, la participación ciudadana apunta al tema del régimen político, en cuanto procedimiento de constitución de la voluntad política; en concreto ella ha estado referida a la sustitución o complementación de la democracia representativa. La participación ciudadana es revelada como un valor central no sólo en términos del impacto de las apuestas de desarrollo, sino también como un componente usuario de las decisiones y gestiones asociadas a la implementación de acciones públicas.

El tema de la participación ciudadana se ubica en el terreno de la existencia de un poder público que pretende ser expresivo del interés general de la sociedad civil, de una administración que realiza la orientación establecida por el poder público.

¹² FLORES RAMIREZ, Eloy. La Evolución de los Derechos. 2006. pág. 64

2.2.2. Presupuesto participativo

El proceso del presupuesto participativo es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado-Sociedad Civil.

El MIMDES con relación al presupuesto participativo nos dice:

“El presupuesto participativo es un proceso de definición, ejecución y seguimiento de la inversión de un gobierno local y que tiene sustento sobre la base de la participación de los actores sociales, quienes tiene una influencia en la toma de decisiones sobre las prioridades de la localidad”.¹³

En este proceso, los objetivos de los planes de desarrollo, son cuantificados y operacionalizados para un periodo fiscal determinado, que frecuentemente es de un año.

El proceso del presupuesto participativo abarca una serie de elementos que se tendrán que dar en su desarrollo por parte de las autoridades que tiene a su cargo el desarrollo como son: La revisión y/o precisión en la definición de objetivos, la determinación de prioridades, la formulación de programas y proyectos, la aprobación del presupuesto, el monitoreo del destino del gasto así como la evaluación.

El presupuesto participativo es un espacio de concertación por el cual las autoridades electas de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales así como las organizaciones de la población, debidamente

¹³ MIMDES. El Presupuesto Participativo como Instrumento para la Inversión Social. 2005. pág. 6

representadas; definen en conjunto, a través de una serie de mecanismos de análisis y de toma de decisiones.

Según CALDERÓN, Luis Santa María; expresa lo siguiente:

“Los gobiernos regionales y gobiernos locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación de la sociedad civil, en la programación de su presupuesto, en concordancia con sus planes de desarrollo concertados”.¹⁴

Los presupuestos de los gobiernos regionales y gobiernos locales son objeto de difusión por los medios posibles de información, a fin de que la población pueda tener conocimiento de ellos.

Las organizaciones de la sociedad tienen las mismas oportunidades para intervenir y participar sin discriminaciones de carácter político, ideológico, religioso, racial o de otra naturaleza, en los procesos de planificación y presupuesto participativo.

Los gobiernos regionales y gobiernos locales organizan su gestión en torno a objetivos y metas establecidos en los planes concertados y presupuestos participativos, desarrollando estrategias para la consecución de los objetivos trazados y con una óptima utilización de los recursos. La medición de los logros se basa en indicadores de impacto, de resultados y de productos, normados por las instancias correspondientes.

Asimismo, MENA MELGAREJO, Máximo; nos dice al respecto:

“El Presupuesto Participativo supone la participación de los ciudadanos en la decisión sobre el gasto público municipal. Esta

¹⁴ CALDERÓN, Luis Santa María. Legislación Municipal y Presupuesto. 2005. pág. 15

decisión debe estar enmarcada en un Plan de Desarrollo Concertado distrital”.¹⁵

No se trata solamente de decidir democráticamente el gasto público sino principalmente de hacerlo en base a una visión de futuro de la ciudad y a unos objetivos de desarrollo.

Para hacer realidad el presupuesto participativo se requiere de la voluntad política del gobierno municipal. En tanto que el presupuesto participativo representa la participación de los ciudadanos, es también un proceso social distinto a los procesos políticos municipales.

El presupuesto participativo es un instrumento de decisión y gestión democrática del uso de los recursos asignados del presupuesto participativo municipal, en función del Plan de Desarrollo Concertado de la ciudad. Representa un mecanismo de fortalecimiento de las relaciones Municipalidad - Comunidad, para el cogobierno de la ciudad. En esa lógica supone un proceso de concertación y negociación entre los ciudadanos organizados y no organizados y las autoridades municipales.

Al respecto ALVARADO MAIRENA, José; define lo siguiente:

“El presupuesto participativo surge como una herramienta innovadora para facilitar que la ciudadanía participe en la elaboración y control de la ejecución del presupuesto del Gobierno Local, en el marco de promover la gobernabilidad democrática local”.¹⁶

Tradicionalmente en el Perú, la participación social ha sido entendida como una acción individual, impulsada y estructurada desde agentes

¹⁵ MENA MELGAREJO, Máximo. Sociedad Civil y Presupuesto Participativo. 2005. págs. 105-106

¹⁶ ALVARADO MAIRENA, José. Sociedad Civil y Presupuesto Participativo. 2006.pág. 18

externos, por lo general, el Estado, quienes son los que definen las necesidades a satisfacer en la personas. Esto supone que la población participa sin necesariamente tener una motivación propia, toda vez que no son conscientes de sus necesidades ni tienen la posibilidad de encontrar los mecanismos para satisfacerlas. Así, se concibe que la población carezca de una participación efectiva en la vida nacional, y por la tanto están por fuera de los beneficios del desarrollo.

En general, en las políticas públicas, el elemento de la participación es incorporada como un elemento importante en sus estrategias. Son decisiones que surgen desde el centro de poder técnico y político y no de las demandas y propuestas de la población. Pese a que en el discurso se preconiza la participación en diferentes niveles de decisión de estas políticas y programas.

El autor SHACK, Nelson; sostiene que:

“El Presupuesto Participativo se sustenta en entendimiento que la participación social es una acción de la población que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de las políticas públicas”.¹⁷

Quiere decir que nace del derecho consustancial de los ciudadanos a construir de manera libre y responsable, como protagonistas, la realidad en la que viven.

¹⁷ SHACK, Nelson. La Introducción al Presupuesto. 2005. pág. 30

En el Presupuesto Participativo, la participación no se reduce a una dimensión técnica. Esta tiene que ver, en lo fundamental, con el compromiso social, de los involucrados en los procesos de participación, con la gobernabilidad como asunto público; es decir, de todos los ciudadanos y no solo de los gobernantes.

En este sentido, el Presupuesto Participativo se define como un espacio público no estatal, en el cual el gobierno y la sociedad se reúnen para ponerse de acuerdo acerca de cómo definir las prioridades de los ciudadanos hacia la "agenda" de las políticas públicas, además de poner en manos de la población un mecanismo de control sobre el uso que el gobierno local hace de los fondos públicos.

Con respecto al tema VELARDE VALDIVIA, Federico; nos dice:

“La Planificación Participativa, como instrumento del desarrollo local, se constituye en la mejor herramienta de gestión democrática y eficiente del gobierno local en vista de que le posibilita que las decisiones se tomen”.

Dichas decisiones se tomarían tanto desde una perspectiva que combina el corto y largo plazo, como a partir del debate y la concertación de diversos intereses presente en las demandas locales. Generalmente, la participación es conducida por la legitimidad que pueda alcanzar el gobierno local como entidad que representa a la ciudadanía, provocando el nacimiento de nuevas instancias de diálogo y nuevos espacios públicos, dando lugar a la gobernabilidad democrática. Las estrategias de concertación suponen una actitud

activa en la identificación de consensos y acuerdos en torno al desafío del desarrollo.

La gobernabilidad democrática, entonces, deriva de una manera de construir decisiones de forma negociada, generando compromisos desde la sociedad.

También ARCIDIÁCONO, Pilar; explica lo siguiente:

“Los procesos de presupuesto participativo se convierten en una extensión y complementación de los procesos de planificación del desarrollo local. En efecto, sin un horizonte claro de desarrollo la participación sólo quedaría como un ejercicio de democracia directa”.¹⁸

Las experiencias de presupuesto participativo que se han venido dando en otros países, han comprendido esto y han buscado resolverlo. Consideramos que para institucionalizar los Presupuestos Participativos es necesario contar con ordenanzas, decretos de Alcaldía o Resoluciones Directorales que lo avalen. Esta propuesta señala que el proceso se debe desarrollar dentro de los marcos normativos vigentes, como la Ley General de Presupuesto y las Directivas sobre Presupuesto Municipal elaboradas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF. Su aplicación no debe trasgredir la normatividad, sino más bien complementarla con un proceso social. Por ello, es importante que estos procesos se incorporen en la legislación con una normatividad precisa, tanto a nivel local, sectorial y nacional, lo que permitirá la formalización de

¹⁸ ARCIDIÁCONO, Pilar. La Sociedad Civil. 2006. 21

estas prácticas, aunque sin menoscabar la riqueza que como proceso social tienen.

Según RIVERO HERNANDEZ, Rocío; quien nos expresa:

“Para lograr una institucionalización de los procesos de presupuesto participativo, es necesario que exista como condición previa la existencia de Planes de Desarrollo Local”.¹⁹

La institucionalización de las prácticas de presupuesto participativo se tiene que apoyar en dos elementos interrelacionados: un nuevo modelo de gestión municipal y la ampliación de la participación ciudadana.

Para construir un modelo de gestión municipal participativo, se debe elevar la capacidad técnica de los funcionarios y autoridades municipales, pero también fortalecer a la ciudadanía desarrollando acciones de sensibilización, información y capacitación que permitan que la ciudadanía realmente se haga cargo de los procesos, es decir que no sólo tenga el poder de decisión, sino que también pueda hacerse cargo de él. En ese sentido, una municipalidad que se planteo llevar a cabo un proceso de Presupuesto Participativo debe asumir un nuevo enfoque de las competencias y actuaciones del gobierno local.

2.2.3. Instructivo para el proceso del presupuesto participativo basado en resultados

Aspectos generales

¹⁹ RIVERO HERNANDEZ, Rocío. Participación de la Sociedad Civil en la Gestión Pública. pág. 28

El Presupuesto Participativo Basado en Resultados se enmarca dentro del nuevo enfoque de la Gestión Pública, en el cual los recursos públicos se asignan, ejecutan y evalúan en función a cambios específicos que se deben alcanzar para mejorar el bienestar de la población. Lograr estos cambios supone producir resultados que mejoren notoriamente las condiciones de vida de las personas.

El Presupuesto Participativo Basado en Resultados, comprende la incorporación al proceso del presupuesto participativo, de las corrientes renovadoras del presupuesto y la gestión por resultados en los que el ciudadano y los resultados que estos requieren y valoran se constituyen en el eje del accionar público. Para tal fin, se estructuran los presupuestos en función a los productos, entendidos como conjuntos de bienes y servicios, que la población recibe para lograr los resultados. El presupuesto anual debe garantizar las dotaciones de recursos necesarios para poder desarrollar los productos, incluyendo las previsiones presupuestarias para los recursos humanos, insumos materiales y bienes de capital que sean necesarios.

En Presupuesto Participativo, constituye el espacio en que se puede facilitar decisiones de inversiones que doten a las entidades del estado los bienes de capital necesarios para cubrir las brechas existentes y que limitan el desarrollo de los productos.

Para lograr una mayor efectividad en la gestión se deben relacionar los resultados con los productos, así como las acciones y los medios

necesarios para su ejecución. De esta manera los proyectos que se prioricen en el marco del proceso participativo, al estar conectados a los productos, garantizarán mejoras en la calidad de vida de la población (resultados), sobre todo de aquella más necesitada.

Objetivo

Establecer mecanismos y pautas para el desarrollo del proceso del Presupuesto Participativo en los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales en el marco de la Ley del Presupuesto Participativo, Ley N° 28056, su modificatoria Ley N° 29298, el Decreto Supremo N° 097-2009-EF que precisa los criterios para delimitar proyectos de impacto regional, provincial y distrital, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 142-2009-EF y la Ley N° 28411 - Ley del Sistema Nacional de Presupuesto. Dicho proceso debe estar orientado a resultados con la finalidad que los proyectos de inversión estén claramente articulados a productos y resultados específicos que la población necesite, particularmente en aquellas dimensiones que se consideran más prioritarias para el desarrollo regional o local, evitando, de este modo ineficiencias en la asignación de los recursos públicos.

Rol de los actores del proceso del presupuesto participativo

Presidentes Regionales y Alcaldes

- Convocar a reuniones del Presupuesto Participativo en su calidad de Presidentes de los Consejos de Coordinación.

- Organizar las actividades del proceso participativo, haciéndolas de conocimiento público.
- Proponer para consideración los resultados prioritarios a favor de la población que pueden ser objeto de atención en el proceso.
- Proponer la cartera de proyectos a ser sometida al Presupuesto Participativo, señalando explícitamente su conexión al resultado prioritario que corresponda.
- Determinar e informar a los agentes participantes el porcentaje del presupuesto institucional que corresponderá al Presupuesto Participativo, sin perjuicio que los recursos no incluidos en el Presupuesto Participativo se asignen por resultados claramente especificados.
- Disponer las medidas necesarias para el cumplimiento de los acuerdos adoptados en el proceso.
- Desarrollar las acciones necesarias para la implementación de los acuerdos.
- Rendir cuentas a los agentes participantes sobre el cumplimiento de los acuerdos y compromisos asumidos el año anterior.

Consejo Regional y Concejo Municipal

- Aprobar las normas complementarias que se requieran para llevar a cabo el proceso.
- Fiscalizar el desarrollo oportuno de cada una de las fases del proceso.

- Velar por el cumplimiento de los acuerdos y compromisos asumidos por el Gobierno Regional o Gobierno Local.

Consejos de Coordinación Regional, Local Provincial y Local Distrital

- Participar y promover activamente el proceso.
- Responder a las convocatorias que realizan las autoridades regionales o locales.
- Coordinar la incorporación de los proyectos de inversión en el presupuesto institucional correspondiente.
- Apoyar al Comité de Vigilancia en el cumplimiento de las acciones acordadas en el Presupuesto Participativo.

Agentes Participantes

- Participar activamente en la discusión, definición, priorización y toma de decisiones respecto de los resultados a ser priorizados en el proceso, así como de los proyectos a ser considerados para contribuir al logro de dichos resultados.
- Suscribir las actas y demás instrumentos que garanticen la formalidad del proceso.
- Otros que demande el proceso.

Equipo Técnico

- Brindar apoyo para la organización y desarrollo del proceso.
- Facilitar información para el desarrollo de los talleres de trabajo.

- Realizar la evaluación técnica y financiera de los proyectos propuestos.
- Preparar y presentar la lista de proyectos que aprobaron la evaluación técnica y financiera.

Oficina de Planeamiento y Presupuesto o la que haga sus veces

- Proponer a las instancias correspondientes el Presupuesto Institucional de Apertura, incorporando proyectos priorizados en el Presupuesto Participativo.
- Remitir copia del Acta de Acuerdos y Compromisos, así como el Documento del proceso a la Dirección Nacional del Presupuesto Público.
- Mantener actualizado el aplicativo interactivo en las diversas fases del proceso.

Comités de Vigilancia

- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos del Presupuesto Participativo.
- Informar al Consejo Regional o Concejo Municipal, Consejos de Coordinación y otras dependencias públicas en el caso de incumplimiento de los acuerdos.

Financiamiento del presupuesto participativo

El Titular del Pliego de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales informa el porcentaje del presupuesto institucional en gasto

de inversión que corresponderá al Presupuesto Participativo, el cual debe ser difundido a través del portal electrónico de las entidades, u otros medios de comunicación que consideren pertinentes.

La sociedad civil podrá participar en el cofinanciamiento de los proyectos de inversión a través de aportes de recursos financieros, materiales, mano de obra u otros similares, a fin de ampliar la capacidad de atención de las demandas orientadas a la mejora de la calidad de la vida de la población. Asimismo, para el cofinanciamiento de los proyectos pueden emplearse las contribuciones que determinen los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, de conformidad con la legislación vigente.

Registro del desarrollo del proceso del presupuesto participativo

Los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales registran el desarrollo del proceso participativo en el "Aplicativo Interactivo para el Proceso Participativo", accesible a través del portal web del Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gob.pe). Dicha información debe incluirse en el Documento del Presupuesto Participativo (Anexo N° 01: Guía de contenidos mínimos del Documento del Presupuesto participativo) que será remitido junto con el Presupuesto Institucional de Apertura a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, en el plazo establecido por la Directiva de Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto de los

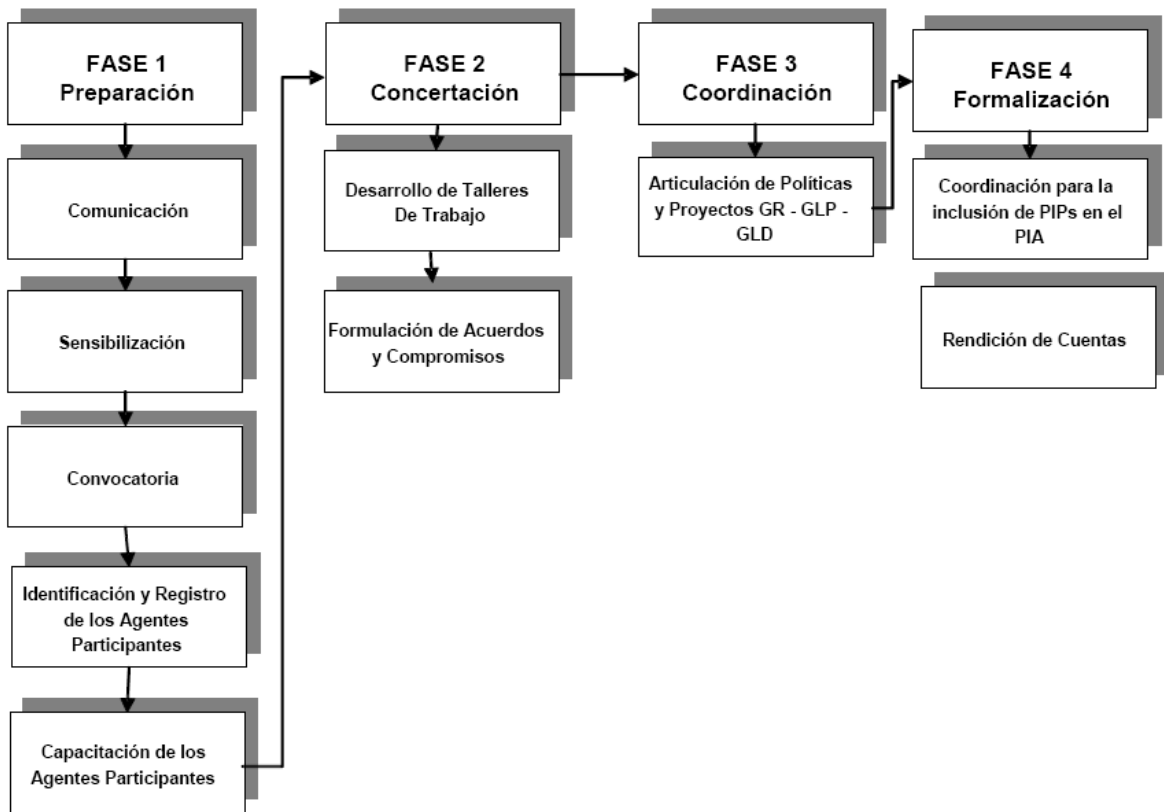
Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales para cada año fiscal.

Asimismo, el Presidente del Gobierno Regional o Alcalde, según corresponda, dispondrá la publicación del Documento del Presupuesto Participativo para conocimiento de la comunidad como mínimo en la página Web institucional, así como en otros medios disponibles.

Fases y particularidades del proceso del presupuesto participativo

El Proceso del Presupuesto Participativo se realiza tomando en cuenta la realidad territorial y organizativa de cada Gobierno Regional o Gobierno Local, respetando el procedimiento básico para el desarrollo del proceso que debe ser adaptado por cada Gobierno Regional o Gobierno Local, en función a sus particularidades y experiencias previas en la implementación de los presupuestos participativos.

FASES DEL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO



1. Fase de preparación

Esta fase es de responsabilidad del Gobierno Regional o Gobierno Local, según corresponda, en coordinación con sus respectivos Consejos de Coordinación. El desarrollo de las acciones de comunicación, sensibilización, convocatoria, identificación y capacitación de los agentes participantes para el desarrollo del proceso debe realizarse oportunamente y con la suficiente anticipación, por lo que esta fase debería iniciarse en el mes de enero del ejercicio previo.

Antes del inicio de las acciones de comunicación, sensibilización, convocatoria, identificación y capacitación de los agentes participantes es necesaria la aprobación de la Ordenanza, que

reglamenta el Proceso del Presupuesto Participativo del Año Fiscal, la misma que precisa el cronograma del proceso, la conformación del Equipo Técnico y los mecanismos de registro de los agentes participantes, entre otros que considere el pliego. Anexo N° 02: Guía de contenidos mínimos de ordenanza del Proceso del Presupuesto Participativo.

Comunicación

Los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales deben desarrollar mecanismos de comunicación del Proceso del Presupuesto Participativo a fin que la población se encuentre debidamente informada sobre los avances y resultados del proceso, para lo cual pueden utilizar los diversos medios de comunicación, incluyendo los portales electrónicos, entre otros.

Un aspecto importante en la comunicación, es hacer de conocimiento los proyectos que se vienen ejecutando y que continuarán en el año siguiente, los proyectos de prevención que se esperan ejecutar en los ejercicios siguientes, los compromisos de cofinanciamiento de proyectos a través de: FONIPREL, Agua para Todos, Mi Barrio, Organismos de Cooperación Internacional, convenios, entre otros; así como la proyección del monto que debe orientarse al presupuesto participativo a fin de no generar expectativas, más allá de las capacidades financieras del Gobierno Regional o Gobierno Local.

Sensibilización

La importancia de esta acción radica en la necesidad de promover la participación responsable de la sociedad civil organizada en la gestión del desarrollo local y el compromiso que deben asumir en las decisiones que se tomen. De otro lado, se debe promover la creación de organizaciones estratégicas que le den mayor calidad al proceso de participación.

Es necesario que la sociedad civil se empodere del proceso, a fin que su participación contribuya al desarrollo regional y local.

Convocatoria

En esta fase, el Gobierno Regional o Gobierno Local, en coordinación con su Consejo de Coordinación, convoca a la población organizada a participar en el Proceso del Presupuesto Participativo, haciendo uso de los medios de comunicación adecuados para el ámbito de su jurisdicción a fin de garantizar una correcta y eficiente comunicación con los Agentes Participantes. Anexo N° 03: Modelo de convocatoria al Proceso del Presupuesto. Esta acción debe iniciarse en el mes de Enero.

La convocatoria debe promover la integración al proceso de representantes de las distintas entidades del Estado y de la sociedad civil, tales como: Direcciones Regionales, Universidades, Entidades Públicas de Desarrollo, Organizaciones Empresariales, Colegios Profesionales, Asociaciones Juveniles, Organizaciones Sociales de Base, Comunidades, Asociaciones de Personas con Discapacidad,

asociaciones de mujeres, asociaciones de jóvenes y otros en situación de riesgo y vulnerabilidad, sea por razones de pobreza, etnicidad, violencia o género. Anexo N° 04: Relación de Actores de la sociedad civil del Proceso del Presupuesto Participativo.

Identificación y registro de agentes participantes

En esta sub-fase, el Gobierno Regional o Gobierno Local dispone de formas de registro de los Agentes Participantes, los que deben ser designados o elegidos para cada proceso participativo por las organizaciones a las cuales pertenecen. Se sugiere utilizar el Anexo N° 05: Formato para el registro de agentes participantes.

Capacitación de agentes participantes

El Gobierno Regional o Gobierno Local implementa mecanismos de capacitación y programas de desarrollo de capacidades para los agentes participantes, en especial para los Consejeros Regionales, Regidores y agentes de la sociedad civil.

Asimismo, la Dirección Nacional del Presupuesto Público, en coordinación con los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales desarrollarán y promoverán programas de capacitación descentralizados, orientados a fortalecer el Proceso del Presupuesto Participativo, así como otros que se consideren necesarios para el proceso.

Las capacitaciones deben ser permanentes, ajustándose a las necesidades y características de la población de la jurisdicción y

pueden ser realizadas a través de modalidades como: talleres o reuniones en las que las autoridades y la población se informen acerca de las tareas que involucra dicho proceso; se sugiere utilizar el contenido del Anexo N° 06: Guía de temas a desarrollar en los eventos de capacitación del proceso del presupuesto participativo.

2. Fase de concertación

En esta fase se reúnen los funcionarios del Estado y de la sociedad civil para desarrollar un trabajo concertado de diagnóstico, identificación y priorización de resultados y de proyectos de inversión que contribuyan al logro de resultados a favor de la población, sobre todo de aquellos sectores con mayores necesidades de servicios básicos.

Desarrollo de talleres de trabajo

Constituyen reuniones de trabajo, convocados por el Presidente Regional o el Alcalde, a través de los cuales se desarrollarán las distintas acciones conducentes a la priorización de resultados, proyectos de inversión y compromisos del Estado y la sociedad civil.

El Presidente Regional o el Alcalde Provincial o Distrital, debe asegurar que los talleres de trabajo se convoquen con la debida anticipación para lo cual se adjunta el Anexo N° 07: Modelo de convocatoria a los talleres de trabajo.

Cada taller puede realizarse en más de una reunión de trabajo, ajustándose el número de reuniones a la necesidad de cada lugar y

a las características de organización del territorio de cada ámbito regional, provincial o distrital; asimismo, se debe tomar en consideración la diversidad lingüística de las poblaciones para lograr una mayor inclusión y receptividad en los ciudadanos que hablan idiomas o lenguas diferentes al castellano. Los talleres de trabajo deben culminar en el mes de Junio.

El Equipo Técnico es el encargado de brindar apoyo para la realización de los talleres de trabajo, debiendo preparar la información necesaria y consolidar sus resultados para la posterior evaluación de las propuestas de inversión resultantes del proceso, para ser consideradas en los presupuestos institucionales.

Asimismo, será necesario realizar acciones previas, tales como:

- a) Actualización del diagnóstico situacional, de ser necesario, a cargo del Equipo Técnico, orientado fundamentalmente a mejorar las condiciones de vida de la población, medida a través de los resultados definidos en los programas presupuestales estratégicos y otros que se consideren críticos en la jurisdicción.
- b) Selección de una cartera de proyectos viables y que estén orientados al logro de resultados priorizados, que respondan a las características de impacto regional, provincial y distrital definidos en el Decreto Supremo 097-2009-EF y sus modificatorias.
- c) Recopilación y preparación de la siguiente información:
 - Plan de Desarrollo Concertado – avances en su ejecución.

- Plan Estratégico Institucional (Gobierno Regional) o Plan de Desarrollo Institucional (Gobierno Local) - avance de resultados.
- Detalle de los proyectos priorizados en el Proceso Participativo del año anterior, diferenciando los que fueron considerados y los que no fueron incluidos en el Presupuesto Institucional, indicando el motivo por el cual no fueron considerados.
- Ejecución del programa de inversiones, aprobados en los Presupuestos Institucionales.
- Relación de proyectos de inversión ejecutados el año anterior.
- Porcentaje de recursos de inversión que el Gobierno Regional o el Gobierno Local destinará al Proceso Participativo; así como la mayor disponibilidad de recursos por cofinanciamiento. Anexo N° 08: Criterios que orientan a la determinación de los recursos a ser considerados en el presupuesto participativo.
- Informe de los compromisos asumidos por la sociedad civil y otras entidades del Estado, en procesos participativos anteriores y su nivel de cumplimiento.
- Situación de los principales puntos de atención del ciudadano en la prestación de los bienes y servicios públicos (producto); señalando el déficit de infraestructura, recursos humanos, equipamiento y materiales para una adecuada prestación.

Taller de identificación y priorización de resultados.

Paso 1: Presentación del Plan de Desarrollo Concertado – PDC

En esta etapa se presenta la visión y objetivos estratégicos contenidos en el PDC, su avance de ejecución y logro de resultados. En caso que el Equipo Técnico lo recomiende, o los Agentes Participantes lo consideren necesario, debido a la incorporación del enfoque del Presupuesto por Resultados, los objetivos estratégicos podrán ser ajustados, para ello se sugiere tener en cuenta las recomendaciones recogidas en el Anexo N° 09: Guía de orientación para el ajuste del Plan de Desarrollo Concertado.

La visión contenida en el PDC es única para todas las instituciones públicas y privadas de un ámbito territorial y debe orientar las iniciativas e inversiones de los diversos actores económicos, sociales e institucionales, así como la formulación de políticas públicas regionales y locales.

Los objetivos de desarrollo del PDC involucran en su ejecución a los diversos actores, dependiendo de la misión de cada uno de ellos. Los proyectos que se prioricen en el proceso participativo deberán responder a la visión y a los objetivos contenidos en el PDC, los que a su vez deben formularse en el enfoque de resultados.

Adicionalmente, en este taller el Presidente del Gobierno Regional o Alcalde informa el porcentaje de la asignación presupuestaria que será destinada al Presupuesto Participativo. Anexo N° 08: Criterios que orientan a la determinación de los recursos a ser considerados en el presupuesto participativo.

Paso 2: Identificación y Priorización de Resultados

Tiene como objetivo identificar los resultados, especificados en términos de mejoras en el bienestar ciudadano, a fin de permitir, posteriormente, una adecuada asignación de los recursos públicos para el logro de los mismos. El Equipo Técnico presenta a los agentes participantes el diagnóstico del ámbito territorial para conocimiento e información con el objeto de ser utilizado en la identificación y priorización de resultados.

Entiéndase por resultado al cambio en una característica, cualidad o situación que afecta, a un “grupo objetivo” (población, instituciones, comunidades, entre otros). El resultado está vinculado a la solución de un problema prioritario de la población; el problema no debe ser definido como la negación de una solución o la carencia de un bien o servicio, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo.

En un primer momento se ponen en consideración los resultados ya identificados, priorizados y analizados en el marco del Presupuesto por Resultados, a saber:

1. Reducción de la desnutrición crónica infantil
2. Reducción de la muerte materna y neonatal
3. Acceso a los servicios básicos y oportunidades de mercado
4. Acceso de la población a la identidad
5. Acceso a energía en localidades rurales rural
6. Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de educación básica regular

7. Gestión ambiental prioritaria
8. Acceso a agua potable y disposición sanitaria de excretas para poblaciones rurales
9. Acceso a servicios públicos esenciales de telecomunicaciones en localidades rurales
10. Seguridad ciudadana
11. Competitividad para la micro y pequeña empresa
12. Productividad rural y sanidad agraria
13. Prevención del delito y el nuevo código procesal penal
14. Acceso a la justicia
15. Accidentes de tránsito

El taller se inicia con la presentación del diagnóstico, que incluye información disponible sobre los principales resultados deseados por la localidad, incluyendo los ya señalados, y otros que consideren prioritarios realizado por el Equipo Técnico, el que deberá ser enriquecido con las opiniones de los agentes participantes.

A partir de este diagnóstico, los agentes participantes deberán priorizar los resultados identificados, para lo cual se sugiere utilizar el siguiente criterio:

- Características de la población afectada en los ámbitos de mayores niveles de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad.

Los agentes participantes, con el apoyo del Equipo Técnico, deberán asignar puntajes a cada criterio para poder priorizar los resultados a ser abordados.

Los resultados priorizados orientarán la evaluación técnica a realizarse por el Equipo Técnico y a la definición de priorización de proyectos. De esta fase se obtiene un informe con los resultados identificados y priorizados.

Evaluación técnica de proyectos

Paso 1: Evaluación Técnica

El objetivo de esta fase es la evaluación técnica de la cartera de proyectos que tiene la entidad y que deben ser propuestos como contributivos al logro de los resultados priorizados. El resultado de esta fase es una lista de proyectos para ser discutida en los Talleres de Priorización y Formalización de Acuerdos.

Para este trabajo, el Equipo Técnico deberá concentrarse en tres tipos de análisis:

- a) Analizar la cartera de proyectos vinculados a los resultados priorizados, verificar si éstos cuentan con la viabilidad correspondiente en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, o Informe Técnico favorable para el caso de los proyectos de Gobiernos Locales no sujetos a dicho sistema, su vigencia, y si éstos guardan coherencia con los criterios de Alcance, Cobertura y Monto de Inversión establecidos en el Decreto Supremo N° 097-2009-EF, con el siguiente detalle:

Proyectos de Impacto Regional

Los Gobiernos Regionales al determinar los Proyectos de Impacto Regional, deben tener en cuenta que el monto total del proyecto no sea menor a S/. 3'000,000.00 y que su alcance sea pluriprovincial, debiendo beneficiar a un mínimo de tres (03) distritos que se encuentren ubicados en dos (02) provincias como mínimo. Adicionalmente podrán considerar que su cobertura en la población objetivo no sea menor al 5%, respecto a la población total de la Región.

Si luego de distribuir el financiamiento asignado al Presupuesto Participativo, conforme al criterio señalado en el párrafo precedente, se obtiene un saldo menor a S/. 3'000,000.00, dicho saldo se orienta a financiar proyectos de impacto regional, utilizando el criterio de cobertura a la población objetivo señalado en el párrafo anterior.

Asimismo, en el caso que el monto asignado al Presupuesto Participativo sea menor a S/. 3'000,000.00, los proyectos de impacto regional sólo consideran el criterio de cobertura en la población objetivo.

Proyectos de Impacto Provincial

Las Municipalidades Provinciales, al determinar los Proyectos de Impacto Provincial deben tener en cuenta que el monto del proyecto de impacto provincial no sea menor a S/. 1'200,000.00 y que su alcance sea pluridistrital, debiendo beneficiar a un mínimo de dos (02) distritos del ámbito jurisdiccional. Adicionalmente

podrán considerar su cobertura en la población objetivo no sea menor al 5%, respecto a la población total de la Provincia.

Si luego de distribuir el financiamiento asignado al Presupuesto Participativo, conforme al criterio señalado en el párrafo precedente, se obtiene un saldo menor a S/. 1'200,000.00, dicho saldo se orienta a financiar proyectos de impacto provincial utilizando el criterio de cobertura a la población objetivo señalado en el párrafo anterior.

Asimismo, en el caso que el monto asignado al presupuesto participativo sea menor a S/. 1'200,000.00, los proyectos de impacto provincial sólo consideran el criterio de cobertura en la población objetivo.

Proyectos de Impacto Distrital

Las Municipalidades Distritales al determinar los Proyectos de Impacto Distrital, no tienen restricción en el monto de la inversión, debiendo tener en cuenta que su alcance contenga acciones cuyos resultados permitan en el ámbito distrital, solucionar un problema relevante de la comunidad, (la priorización de los agentes participantes). Adicionalmente podrán considerar que su cobertura en la población objetivo no debe ser menor al 5% de la población total del Distrito.

- b) Si el proyecto presentado no cuenta con la viabilidad requerida y responde a los criterios de priorización antes señalados, el Equipo Técnico coordina con las unidades correspondientes la

formulación y aprobación del proyecto; en el supuesto que el Gobierno Local no se encuentre en el marco del SNIP, será necesario el informe técnico respectivo.

- c) En el caso que las propuestas de inversión no sean pertinentes y por tanto no existan en la cartera de proyectos alternativas de solución, el Equipo Técnico propone alternativas y coordina con las Unidades Formuladoras y la Oficina Proyecto de Inversión, para el estudio de pre inversión correspondiente, en el caso que el SNIP sea de alcance a la entidad.

En el caso que la formulación de proyectos no pueda ajustarse a los plazos del proceso, el Equipo Técnico debe recomendar su posterior formulación por los funcionarios competentes para su discusión en futuros procesos del Presupuesto Participativo.

- d) El Equipo Técnico presentará la lista de proyectos que superaron la evaluación técnica y que se ajustan a los criterios de impacto. Si el proyecto tiene naturaleza multianual, deberá presentarse los montos estimados de inversión por año, a fin de conocer los niveles de inversión que deberán ser considerados en los montos de inversión que se asignarán al presupuesto participativo de los años siguientes.

Luego, el representante del Equipo Técnico ordena los proyectos de mayor a menor puntaje, siendo los de mayor puntaje los más prioritarios y los de menor puntaje los menos prioritarios. Finalmente, se señala el costo total de cada proyecto y si cuenta

con cofinanciamiento; precisando el monto para conocimiento de todos los agentes participantes.

Los proyectos priorizados en el proceso, cuyo financiamiento requiera total o parcialmente recursos públicos, serán tomados en cuenta para su incorporación en el Presupuesto Institucional.

Paso 2: Asignación del Presupuesto

Luego de identificada la cartera de proyectos de inversión y teniendo en cuenta los costos totales, y cronograma de ejecución, se asignará el presupuesto a cada uno de los proyectos, de acuerdo con la asignación presupuestaria del presupuesto participativo.

Los proyectos de inversión que por limitaciones presupuestales no logren financiamiento, se incluyen en una lista de proyectos alternativos que deberá recogerse en el Acta de Formalización de Acuerdos y Compromisos, para su consideración en el presupuesto participativo del año siguiente. Si durante la fase de ejecución del presupuesto existiera mayor disponibilidad de recursos, estos proyectos pueden ser incorporados al presupuesto institucional mediante las modificaciones presupuestarias correspondientes.

Taller de Priorización de Proyectos de Inversión

El Presidente Regional o el Alcalde, propone una Cartera de Proyectos, concordante con los resultados priorizados, a ser sometida al Presupuesto Participativo, a fin que los agentes

participantes consideren los citados proyectos de inversión a ser debatidos en los talleres.

Esta información deberá ser recogida en una ficha de proyecto, la que será entregada al Equipo Técnico. Anexo N° 10: Formato de Información Mínima del Proyecto.

Formalización de Acuerdos y Compromisos del Presupuesto Participativo

Deberán realizarse las siguientes acciones:

- El Equipo Técnico elabora el Acta de Acuerdos y Compromisos del Presupuesto Participativo, para lo cual se adjunta formato en el Anexo N° 11: Formato de Acta de Acuerdos y Compromisos del Presupuesto Participativo.
- El Presidente Regional o Alcalde presenta los resultados del Presupuesto Participativo, consolidados en el Acta de Acuerdos y Compromisos a los Agentes Participantes para su consideración y aprobación final.
- Los miembros de los Consejos de Coordinación, presididos por el Presidente Regional o Alcalde y demás Agentes Participantes, formalizan los acuerdos suscribiendo el Acta de Acuerdos y Compromisos, la que debe contener las firmas de todos los Agentes Participantes, tanto de los representantes del sector público como de la sociedad civil.
- Conformar el Comité de Vigilancia, teniendo en cuenta lo dispuesto en el Capítulo III.

El Documento del Presupuesto Participativo y el Acta de Acuerdos y Compromisos del Proceso Participativo deben ser remitidos a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, en el plazo establecido por la Directiva de Programación, Formulación y Aprobación del Presupuesto de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales para cada año fiscal.

El Presidente del Gobierno Regional o Alcalde, según corresponda, dispondrá la publicación del Acta de Acuerdos y Compromisos para conocimiento de la comunidad como mínimo en el portal electrónico institucional, así como en otros medios disponibles. Asimismo, durante el ejercicio presupuestal, en el Aplicativo Interactivo para el Proceso Participativo, deberá incorporarse la información sobre el avance de la ejecución de los proyectos priorizados, así como los cambios en las prioridades que se incorporen en el ejercicio presupuestal.

Fase de Coordinación entre Niveles de Gobierno

Corresponde a los Gobiernos Regionales organizar los mecanismos de coordinación y consistencia presupuestaria con los Gobiernos Locales de su jurisdicción, en materia de gastos de inversión y entre niveles de gobierno, respetando competencias y procurando economías de escala y concertación de esfuerzos, para lo cual deben tener en cuenta lo siguiente:

- a. A nivel Regional, la coordinación es dirigida por el Presidente del Gobierno Regional y a nivel Provincial por el Alcalde Provincial.

- b. El cofinanciamiento, debe ser orientado por el principio de subsidiariedad, es decir, las transferencias financieras, resultante del cofinanciamiento, deben adecuarse al nivel de gobierno que tiene la competencia y por tanto está en condiciones de brindar la mejor prestación de los servicios del Estado a la comunidad.
- c. Los proyectos que sean financiados por el Gobierno Regional bajo el principio de subsidiariedad que beneficien a un ámbito provincial y/o distrital, deben contar con el cofinanciamiento del Gobierno Local Provincial o Distrital beneficiario. Del mismo modo, los proyectos que sean financiados por un Gobierno Local Provincial, deben contar igualmente con el cofinanciamiento del Gobierno Local Distrital beneficiario. La población beneficiaria puede cofinanciar con recursos financieros o apoyar con materiales, mano de obra, o maquinaria, entre otros, la ejecución de los proyectos de inversión.

En el mes de enero de cada año, los Presidentes Regionales convocan a los Alcaldes Provinciales y Alcaldes Distritales a una reunión de trabajo a fin de coordinar acciones a desarrollar de manera conjunta, en el marco de las políticas de gastos de inversión de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, identificando los principales problemas que deberían ser resueltos de manera conjunta, así como el compromiso de financiamiento para la ejecución de proyectos en el marco del presupuesto participativo, para lo cual deben tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar intervenciones de importancia para el desarrollo regional y local, que pueden ser agrupadas en un proyecto de mayor dimensión que responda a objetivos de gran impacto en el desarrollo de la región, los que podrían ser financiados por el Gobierno Regional o cofinanciados conjuntamente con los Gobiernos Locales.
- Establecer los compromisos y responsabilidades para asegurar la sostenibilidad de los proyectos a través de una adecuada operación y mantenimiento de los mismos.

Para este fin, será necesaria una segunda reunión que se realizará a más tardar en el mes de junio, con el fin de definir y formalizar los acuerdos en un acta, elaborada por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional.

Fase de Formalización

Formalización en el Presupuesto Institucional de Apertura

Los acuerdos y compromisos adoptados en el Proceso Participativo, se formalizan en el mes de junio. Los proyectos deben ser incluidos en el Presupuesto Institucional del gobierno correspondiente para su aprobación por el Consejo Regional y Concejo Municipal, según corresponda.

Asimismo, la Gerencia de Planificación y Presupuesto o la que haga sus veces, elabora un cronograma de ejecución de proyectos que deberá ser puesto a disposición del Comité de Vigilancia y el o los

Consejos de Coordinación correspondiente, así como del Consejo Regional o Concejo Municipal según corresponda.

Si en la etapa de ejecución, alguno de los proyectos priorizados en el presupuesto participativo no puede ser ejecutado, el Presidente Regional o Alcalde dispondrá el reemplazo de dicho proyecto por otro, según la escala de prioridades establecida participativamente y el nivel de recursos disponibles para su atención, hecho que debe hacerse de conocimiento al Consejo de Coordinación correspondiente y al Comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo.

Rendición de cuentas

La Rendición de Cuentas correspondiente al ejercicio anterior deberá realizarse a más tardar en el mes de marzo, siendo responsabilidad del Presidente Regional y del Alcalde la rendición de cuentas correspondiente. Todos los agentes participantes son responsables de participar en dicho acto.

La Rendición de Cuentas constituye un mecanismo de corresponsabilidad entre las autoridades y la sociedad civil, permite evaluar el desarrollo del proceso y genera elementos para concertar, asumir y medir responsabilidades y compromisos frente al cumplimiento de las acciones trazadas participativamente.

Por ello, los Presidentes Regionales y Alcaldes deben informar a los agentes participantes sobre el cumplimiento de los Acuerdos y

Compromisos asumidos en el año anterior por las entidades del Estado y la Sociedad Civil en particular, sobre lo siguiente:

- a. Programación y nivel de avance en la ejecución y resultados (en términos de población beneficiada y problemas resueltos), de los proyectos priorizados en el Proceso del Presupuesto Participativo del año anterior.
- b. Sustentar los cambios efectuados a los proyectos priorizados en el Presupuesto Participativo anterior y modificaciones presupuestarias realizadas.
- c. Nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por cada uno de los actores, públicos y privados participantes del proceso.
- d. Presupuesto Institucional de Apertura del presente ejercicio.
- e. Asimismo, en este espacio las autoridades informan respecto a los resultados de su gestión en el año anterior, a nivel de actividades, proyectos y logro de los Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado.

De igual modo, en esta reunión los agentes participantes de la sociedad civil y las entidades del Gobierno Nacional que hayan intervenido en el proceso informan sobre el cumplimiento de los compromisos que asumieron en el proceso participativo.

El Equipo Técnico elabora un Resumen Ejecutivo conteniendo esta información básica. Dicho resumen es de carácter público y debe ser colocado en la página web institucional.

Particularidades del Presupuesto Participativo en los Gobiernos Regionales

Los Gobiernos Regionales, en el marco de la Ley N° 29298 – Ley que modifica la Ley N° 28056 y normas complementarias, son los responsables de informar y promover la articulación de los presupuestos participativos formulados por los Consejos de Coordinación Local y Regional de sus ámbitos, los cuales se pueden desarrollar en los siguientes contextos:

- Los Gobiernos Regionales adecuan sus procesos participativos, de acuerdo a las necesidades y características de la situación financiera regional, pudiendo éstos ser multianuales.
- La instancia del presupuesto participativo la constituyen únicamente los Consejos de Coordinación Regional, en los que forman parte, entre otros, los alcaldes provinciales quienes recogen las necesidades de sus distritos para el debate de prioridades en el presupuesto regional.
- Los Planes de Desarrollo Concertados Regionales, aprobados en los respectivos Consejos de Coordinación Regionales, que contengan proyectos de inversión de mediano y largo plazo, pueden constituir a su vez, presupuestos participativos multianuales.
- Los proyectos de inversión aprobados en los presupuestos participativos regionales se ajustan a las características de los proyectos de impacto regional y deben estar dentro de su competencia.

- Los Gobiernos Regionales pueden aprobar, como parte del presupuesto participativo, programas de proyectos sectoriales (educación, salud, saneamiento, agricultura, transporte, electrificación, etc.) que en conjunto reúnan las características de proyectos de impacto regional tipificados en el marco normativo vigente.
- Los proyectos de inversión aprobados en el marco del presupuesto participativo, deben iniciar su gestión (elaboración de expedientes técnicos) inmediatamente culminado el proceso participativo (julio del año anterior).

Mecanismos de vigilancia

Comité de Vigilancia

El Comité de Vigilancia realiza acciones de vigilancia ciudadana del proceso participativo. Es elegido por los agentes participantes como parte del Taller de Priorización y Formalización de Acuerdos y será conformado por los agentes participantes que representan a la sociedad civil y debe ser reconocido formalmente por el Consejo Regional o Concejo Local. Los requisitos para ser elegidos miembros del Comité de Vigilancia son:

- a. Ser Agente Participante, representante de una organización social de base o de institución privada, que forman parte del ámbito jurisdiccional.
- b. Radicar en la jurisdicción donde se desarrolla el proceso participativo.

- c. No haber sido condenado por delitos o faltas.

La conformación del Comité de Vigilancia debe procurar la participación de mujeres y representantes de comunidades campesinas y nativas y otros grupos vulnerables, a fin de cumplir con los principios de igualdad de oportunidades y equidad.

Funciones del Comité de Vigilancia

El número mínimo de personas que integran los Comités de Vigilancia es de cuatro (04) miembros y dentro de sus principales funciones, están las de:

- a. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos del Proceso del Presupuesto Participativo.
- b. Vigilar que el Gobierno Regional o Gobierno Local cuente con un cronograma aprobado de ejecución de obras, de los proyectos de inversión priorizados en el proceso participativo.
- c. Vigilar que los recursos del Gobierno Regional o Gobierno Local destinados al presupuesto participativo del año fiscal sean invertidos de conformidad con los acuerdos y compromisos asumidos.
- d. Vigilar que los proyectos priorizados y ejecutados se vinculen efectivamente con la mejor provisión de servicios o productos a la población, en el marco de los resultados identificados, incluyendo los niveles de cobertura alcanzados.

- e. Vigilar que la sociedad civil cumpla con los compromisos asumidos en el cofinanciamiento de los proyectos de inversión, incluidos en el proceso participativo.
- f. Informar semestralmente, a los Consejos de Coordinación Regional y Local sobre los resultados de la vigilancia.
- g. Presentar un reclamo o denuncia al Consejo Regional o Concejo Municipal, a la Contraloría General de la República, al Ministerio Público o a la Defensoría del Pueblo, en caso encuentren indicios o pruebas de alguna irregularidad en el proceso del Presupuesto Participativo o en la implementación de los acuerdos adoptados en éste.

Información para el Comité de Vigilancia

Los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales deben proporcionar a los Comités de Vigilancia, la siguiente información:

- a. Cronograma de inversiones donde se detalle la programación de los proyectos priorizados, específicamente las fechas en las que se iniciará y culminará las etapas de pre inversión y la etapa de inversión, según corresponda.
- b. El Presupuesto Institucional de Apertura correspondiente y sus modificaciones, durante la ejecución, cuando éstas afecten los acuerdos del Presupuesto Participativo.
- c. Ejecución de gastos de inversión, trimestral, semestral y anual del avance de la ejecución de proyectos de inversión según reporte del Sistema Integrado de Administración Financiera.

El Comité de Vigilancia deberá utilizar la información contenida en el "Aplicativo Interactivo para el Proceso Participativo del Presupuesto".

Otros Actores de Vigilancia y Control

Otros actores que también participan en la vigilancia del Proceso del Presupuesto Participativo:

Contraloría General de la República

- a. Supervisa el cumplimiento del proceso y de los acuerdos. Con relación a este último punto, la Contraloría General de la República podrá requerir a los Gobiernos Regionales o a los Gobiernos Locales las razones del incumplimiento de los acuerdos.
- b. El órgano de control institucional del Gobierno Regional y Gobierno Local, en el marco de sus funciones dentro del Sistema Nacional de Control, efectúa el control gubernamental relativo al cumplimiento de lo dispuesto en la Ley N° 28056 – Ley Marco del Presupuesto Participativo y el presente Instructivo. En el caso que los Gobiernos Locales no cuenten con una Oficina de Control Interno, la Contraloría General de la República dispondrá las acciones pertinentes en el marco de sus atribuciones.

Dirección Nacional del Presupuesto Público - DNPP

- a. Desarrolla programas de capacitación descentralizados, en el marco de la capacitación a nivel regional y municipal a que se refiere la Ley de Bases de Descentralización.

- b. Imparte las instrucciones y lineamientos del proceso participativo; registra los omisos a la presentación de la Información en el Aplicativo Informático y la remisión del Documento del Proceso del Presupuesto Participativo.

Consejo Regional y Concejo Municipal

- a. Desarrolla acciones de seguimiento y fiscalización sobre el cumplimiento del presupuesto participativo, así como de los acuerdos y compromisos asumidos en el proceso.
- b. Fiscaliza los mecanismos de acceso y transparencia a la información pública en el marco del presupuesto participativo.

Guía de contenidos mínimos del documento del proceso del presupuesto participativo

I. Ciclo preparatorio

Esta sección del documento deberá contener la siguiente información:

1. Ordenanza del Proceso del Presupuesto Participativo.
2. Relación de Agentes Participantes: (Señalando: Nombre, DNI e institución/entidad, asociación u organización a la que representa. En el caso de los miembros del Consejo de Coordinación Regional o Consejo de Coordinación Local, precisar además la institución o entidad a la que representan y el cargo que ocupan en ella).

3. Relación de miembros del Equipo Técnico (Señalando: Nombre, DNI, profesión e institución/asociación u organización a la que representa).

II. Talleres de trabajo

- a) Resumen de los Talleres de:
 - Identificación y priorización de problemas.
 - Priorización de Proyectos de Inversión.
- b) Lista de proyectos priorizados detallando el monto asignado a cada proyecto,
- c) Lista de proyectos que se incluirá en el Presupuesto Institucional de Apertura.
- d) Lista de proyectos que no lograron financiamiento por limitaciones presupuestales, y
- e) Acta donde se formalizan los acuerdos adoptados en el proceso.

III. Vigilancia del proceso

Adjuntar la relación de miembros del Comité de Vigilancia (Señalando: Nombre, DNI e institución/asociación u organización a la que representa).

IV. ANEXOS (los cuales constituyen parte integrante del presente documento)

- Copia de anuncios para la difusión, convocatoria y talleres del Proceso de Presupuesto Participativo en medios de comunicación (volantes, diarios, afiches, oficios, etc.).
- Otros que consideren importante.

Guía de contenidos mínimos de la ordenanza del proceso del presupuesto participativo

Primera Parte

Antecedentes

- El número de la Ordenanza, lugar y fecha
- El Acuerdo sobre la base del cual el Presidente del Gobierno Regional o Alcalde, resuelve aprobar una Ordenanza para el Proceso del Presupuesto Participativo.

Segunda Parte

Fundamentación o considerandos

- Base Legal
 - Constitución Política del Perú.
 - Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización y modificatorias.
 - Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades y modificatorias.
 - Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y modificatorias.

- Ley N° 28056 - Ley Marco del Presupuesto Participativo y modificatorias.
 - Decreto Supremo N° 142-2009-EF, Reglamento de la Ley N° 28056 - Ley Marco del Presupuesto Participativo.
 - Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y modificatorias.
 - Instructivo para el año fiscal respectivo.
- El Objeto de la Ordenanza: Reglamentar el Proceso, tomando como pautas indicativas lo establecido en el instructivo de PP.
 - Aspectos Generales: La finalidad, a quién involucra los alcances de la Ordenanza, otros que considere importante.

Tercera parte

La reglamentación del proceso, de acuerdo a la secuencia en la que se desarrollará el Proceso del Presupuesto Participativo, para lo cual debe establecer:

- El Cronograma para el desarrollo de las acciones del Proceso del Presupuesto Participativo, el cual debe elaborarse en función a los plazos acordados por los Consejos de Coordinación del nivel Regional y Provincial.
- Los mecanismos de identificación, de acreditación y responsabilidades de los Agentes Participantes.
- Conformación del Equipo Técnico y sus responsabilidades durante el proceso.
- Programa de capacitación.

- Desarrollo de las Fases del Proceso del Presupuesto Participativo.
- Acciones de control para que el Consejo Regional y Concejo Municipal puedan fiscalizar el Proceso Participativo programado para cada año fiscal, así como garantizar la incorporación en el Presupuesto vigente las actividades y proyectos priorizados en el Documento del Presupuesto Participativo de cada año.
- Facilitar la información a la población en el marco de la transparencia y participación.



RELACIÓN DE ACTORES QUE SE SUGIERE INVITAR AL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Segmento	En el nivel Regional	En el nivel Provincial	En el nivel Distrital
Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de dependencias u organismos nacionales presentes en el departamento. • Alcaldes Provinciales y Distritales. • Asociaciones de Municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de dependencias u organismos nacionales y regionales presentes en la provincia. • Alcaldes Distritales. • Mancomunidades Distritales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de dependencias u organismos nacionales y regionales presentes en el distrito. • Municipalidades de Centro Poblado. • Agentes municipales (si los hay).
Instancias de concertación	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Coordinación Regional • Mesa Regional de Concertación de Lucha Contra la Pobreza. • Consejos, Comités o Mesas Regionales de Educación, Salud, Defensa Civil y otros temas normados por el nivel nacional. • Otras instancias de concertación existentes específicas del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Coordinación Local Provincial y distrital. • Asociaciones de Municipalidades Distritales. • Mesa Provincial de Concertación de Lucha Contra la Pobreza. • Consejos, Comités o Mesas Provinciales de Seguridad Ciudadana, Defensa Civil y otros temas normados por el nivel nacional. • Otras instancias de concertación existentes específicas de la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Coordinación Local Distrital. • Mesa Distrital de Concertación de Lucha Contra la Pobreza (si existe). • Otras instancias de concertación existentes específicas del distrito.

Segmento	En el nivel Regional	En el nivel Provincial	En el nivel Distrital
Organizaciones sociales de base – OSB	<ul style="list-style-type: none"> • Federaciones, redes u otras organizaciones de 2° piso de Organizaciones Sociales de Bases (OSBs) del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de Comités del Programa Vaso de Leche o equivalente. • Comités de gestión de programas transferidos de complementación alimentaria (ex PRONAA). • Organizaciones de mujeres, jóvenes y similares de nivel provincial o que agrupen a OSBs de nivel distrital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades de comunidades campesinas y nativas. • Juntas vecinales y similares • Comités del Programa Vaso de Leche. • Comités de gestión de proyectos transferidos de infraestructura social y productiva (ex FONCODES). • Organizaciones de mujeres, jóvenes y similares. • Otras OSBs representativas del nivel distrital.
Actores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de comercio, turismo y similares. • Gremios y organizaciones departamentales de empresarios, productores rurales u otros. • Las empresas o agentes económicos más importantes que operan en el departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de comercio y similares (si las hay). • Gremios y organizaciones provinciales de empresarios, productores rurales u otros. • Juntas de usuarios de riego. • Las empresas o agentes económicos más importantes que operan en la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gremios y organizaciones distritales de comerciantes, productores rurales u otros. • Junta de usuarios y comités de regantes.

Segmento	En el nivel Regional	En el nivel Provincial	En el nivel Distrital
Servicios Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de servicios públicos de alcance multiprovincial. • Principales centros educativos y servicios de salud privados del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de empresas de servicios públicos. • Principales centros educativos y servicios de salud de la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de empresas de servicios públicos (si los hay). • Principales centros educativos y servicios de salud del distrito.
Otras Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades existentes en el departamento. • Institutos superiores y tecnológicos. • Colegios profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sedes de universidades (si las hay). • Institutos superiores y tecnológicos. • Representaciones de colegios profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutos superiores y tecnológicos (si los hay).

Guía de temas a desarrollar en las acciones de capacitación del proceso del presupuesto participativo

Las materias a desarrollar en las acciones de capacitación para el Proceso del Presupuesto Participativo deben ser básicamente en los siguientes temas:

Presupuesto Participativo

- Experiencias exitosas, experiencias anteriores.
- Aplicación del Instructivo.
- Responsabilidades de la sociedad civil.
- Importancia de la identificación y análisis de los problemas.

Gestión y Políticas Públicas

- Presupuesto por Resultados en la Gestión Pública.
- Programas Estratégicos del Presupuesto por Resultados.
- Programación Multianual.
- Funciones, Competencias y Atribuciones de los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales.
- Criterios de distribución de los recursos que forman parte de las Transferencias del Gobierno Nacional a los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.
- La calidad en los servicios que brindan los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

Planeamiento y Desarrollo Regional y Local

- El Planeamiento Estratégico Regional y Local, Plan de Desarrollo Concertado visión, objetivos, estrategias, potencialidades, restricciones y recursos disponibles en cada ámbito.
- Identificación, análisis y estrategias de desarrollo regional y local.
- Planes Institucionales, Planes Operativos y programación estratégica del presupuesto.
- El Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Importancia del SNIP en la mejora de la calidad del gasto público.
- Gestión de proyectos en el marco del SNIP.

La Vigilancia del Presupuesto Participativo

- La transparencia y el acceso a la información pública como mecanismos de mejora de la gestión pública.
- Alcances de la vigilancia ciudadana.
- Requisitos para ser miembros del Comité de Vigilancia.
- Funciones del Comité de Vigilancia.
- Metodología para desarrollar acciones de Vigilancia.

Criterios que orientan la determinación de recursos a ser considerados en el proceso del presupuesto participativo

Los gobiernos regionales y los gobiernos locales para proyectar los montos a ser asignados al Presupuesto Participativo, tienen en cuenta lo siguiente:

- a) Los montos de ingresos ejecutados el año anterior.

- b) La ejecución de ingresos que se viene registrando en el ejercicio vigente.
- c) Aspectos coyunturales, locales, regionales, nacionales o externos que pueden incidir en una mayor o menor recaudación.
- d) Los gastos rígidos que tiene que asumir el pliego tales como: pago del personal y obligaciones sociales, las obligaciones provisionales y el servicio de la deuda pública, recursos para la operación y mantenimiento de los proyectos de inversión, recursos para los programas estratégicos del Presupuesto por Resultados.
- e) Así mismo debe considerar en materia de inversión lo siguiente:
- Los recursos para la continuación de proyectos en ejecución.
 - Los recursos para proyectos de inversión destinados a la rehabilitación y reconstrucción de la infraestructura pública dañada.
 - Los recursos para la contrapartida de proyectos de inversión que se financian mediante operaciones oficiales de crédito.
 - Financiamiento compartido de acciones de impacto regional y/o provincial que serán propuestos en procesos de presupuesto participativos de diferentes niveles de gobierno.
 - Recursos para acciones de prevención de desastres, proyectos de emergencias por daños o por peligro inminente de ocurrencia o similares, declarados por el organismo público técnico respectivo.

En base a esta proyección el titular del pliego define el porcentaje del monto de inversión que debe asignar al Presupuesto participativo.

Los montos proyectados serán ajustados de acuerdo a las cifras referenciales publicadas por la Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales del Ministerio de Economía y Finanzas.

Cofinanciamiento del sector privado, sociedad civil y población organizada

El sector privado, las organizaciones de la sociedad civil y la población en general pueden participar en el financiamiento de los proyectos de inversión resultantes del Proceso Participativo. Para ello deberán informar al Equipo Técnico sobre los montos que comprometerán para el financiamiento y cofinanciamiento de proyectos. El compromiso del sector privado y la sociedad civil se materializa a través del aporte concreto de recursos financieros, físicos y humanos para el desarrollo de las acciones priorizadas en el proceso.

Para el caso de los proyectos de inversión del Presupuesto Participativo que cuenten con financiamiento de la sociedad civil o sector empresarial u otro sector, sólo se incluye en los Presupuestos Institucionales la parte correspondiente al financiamiento con recursos públicos; la contraparte figurará sólo en los instrumentos de presupuesto propios de las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial que asuman el compromiso.

Sin perjuicio de lo antes señalado, todos los proyectos restantes del Proceso del Presupuesto Participativo; independientemente del organismo ejecutor y su fuente de financiamiento deben ser consignados en el "Aplicativo Interactivo para el Proceso Participativo del Presupuesto" para el respectivo año fiscal.

Guía de orientación para el ajuste del plan de desarrollo concertado

El Plan de Desarrollo Concertado - PDC, además de ser el punto de partida para el proceso de Presupuesto Participativo, es un instrumento de planeamiento importante porque:

- Orienta el desarrollo de un territorio tomando en cuenta las políticas nacionales, sectoriales y regionales; así como los resultados prioritarios a favor de la población.
- Fortalece procesos de relación entre diferentes actores públicos y privados y permite a los actores de un territorio decidir su futuro.
- Posibilita la integración y articulación de los distintos intereses e iniciativas para promover el desarrollo del territorio.
- Permite una mayor viabilidad política, técnica y financiera de los programas y proyectos que se formulen e implementen.
- Ayuda a superar los problemas de corto plazo y concertar voluntades, esfuerzos, potencialidades y recursos del territorio para responder a los desafíos del desarrollo.

El Plan de Desarrollo Concertado es un instrumento de largo plazo por tanto no debe ser revisado cada año; En el caso que las

autoridades regionales o locales y los agentes participantes, consideren necesario su actualización por ocurrencias especiales, éste debe realizarse con el apoyo del Equipo Técnico, durante el Proceso de Presupuesto Participativo para lo cual se recomienda desarrollar los siguientes pasos:

Paso 1: Diagnóstico Temático y Territorial

Actualizar el Diagnóstico Temático y Territorial a fin de facilitar la identificación de los problemas y potencialidades en las dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales, para lo cual debe considerar lo siguiente:

- Los resultados identificados en los Programas Estratégicos del Presupuesto por Resultados.
- Aplicación de políticas sectoriales de interés del ámbito territorial.
- Políticas nacionales que faciliten el desarrollo económico y social del ámbito territorial.
- Otros de ámbito territorial.

El diagnóstico se realiza en tres momentos:

En un primer momento, el Equipo Técnico actualiza la información en el marco de lo señalado anteriormente a fin que la información permita identificar los problemas, necesidades y prioridades para su atención. Las Direcciones Regionales participan aportando la información de su competencia. El diagnóstico deberá concentrarse en los siguientes temas básicos:

- Condiciones de vida de la población. Análisis de la población, nutrición, salud, educación, saneamiento básico, vivienda y derechos fundamentales y otros servicios básicos.
- Programas Estratégicos del Presupuesto por Resultados. Los mismos que muestran las necesidades de atención prioritaria por parte del Estado.
- Actividades económicas. Identificar la producción presente o futura de bienes y servicios, zonas y condiciones, a fin de determinar las potencialidades económicas.
- Territorio y medio ambiente. Análisis del estado situacional de las vías de comunicación, energía, medio ambiente, riesgos o amenazas.
- Institucionalidad y actores locales. Conocer las capacidades de las personas y organizaciones públicas y privadas que forman parte de la comunidad (distrito, provincia o región) nivel de identidad y de compromiso con el desarrollo.

Asimismo, como parte del diagnóstico deberán identificarse las potencialidades del territorio, entendidas como capitales o recursos que pueden distinguirse en:

- Naturales: mineros, forestales, energéticos, agrarios, marítimos, entre otros.
- Físico o de infraestructura: Red vial, industrias, sistema energético, etc.
- Humanos: capacidades, destreza, nivel educativo, etc.
- Sociales: organizaciones públicas y privadas.

- Económicos y financieros: Oferta crediticia, actividades económicas consideradas con perspectivas de desarrollo.

El segundo momento corresponde al análisis de dicha información para identificar problemas, determinar sus causas y efectos, proponer alternativas, eliminar deficiencias, efectuar modificaciones; es decir plantear una situación optimizada. Finalmente, el tercer momento consiste en el contraste de las políticas locales definidas con las políticas de Estado del Acuerdo Nacional, lineamientos de políticas sectoriales contenidos en los PESEM, la estrategia de superación de la pobreza, seguridad alimentaria y lineamientos regionales.

Paso 2: Revisión de la Visión del Desarrollo

La visión es una proyección, es la representación de lo que debe ser el futuro de un ámbito territorial y responde a la pregunta ¿qué queremos ser?. La visión es importante porque tiene la fuerza de unir a la gente, en torno de una identidad y una aspiración común; es decir que la Visión del PDC es única para todas las instituciones públicas y privadas de un ámbito territorial.

Una vez realizado el diagnóstico, los Agentes Participantes revisan, validan la visión de desarrollo a partir de la cual se podrá efectuar un análisis estratégico de la gestión regional o local.

Paso 3: Definición de Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos deben responder a la solución de los Macroproblemas del territorio y el logro de éstos permitirá alcanzar la Visión del Desarrollo. Por ello es importante:

Definir con claridad los grandes problemas “Macroproblemas” que queremos resolver, luego priorizarlos en función a la Visión del Desarrollo y las posibilidades de lograrlos. Luego los objetivos deben definirse como solución de los Macroproblemas priorizados.

Paso 4: Acuerdos y Compromisos del Plan de Desarrollo Concertado

Los Agentes Participantes, una vez definida la visión y los objetivos del desarrollo, que forman parte del Plan de Desarrollo Concertado, deberán evaluar y adoptar acuerdos de considerarlo pertinente sobre los siguientes temas:

- Desarrollar y/o adaptar los planes institucionales u organizacionales, según corresponda a la Visión y Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado, en concordancia con los Ejes estratégicos y la Misión que le compete a cada una de las instituciones u organizaciones representadas en el proceso participativo. Ello a fin de vincular directamente los objetivos de mediano plazo a los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.
- Difusión de la Visión, Objetivos y compromisos asumidos en el Plan de Desarrollo Concertado, hacia la comunidad.

Aprobados los acuerdos, éstos se formalizarán suscribiendo el Acta de Acuerdos y Compromisos, el cual debe contener las firmas de todos los Agentes Participantes que participaron en el proceso. El Equipo Técnico será responsable de ajustar el PDC y ponerlo a disposición de los gobiernos regionales o locales según corresponda.

Con esta información como insumo, los agentes participantes podrán proponer acciones y proyectos a ser financiados con el presupuesto anual, los que deberán estar orientados al logro de los objetivos estratégicos del Plan. Estas acciones deben constituir la mejor alternativa de un conjunto de opciones previamente evaluadas cualitativa y cuantitativamente. El impacto de éstas debe guardar relación con el nivel de gobierno que las ejecuta.

La combinación y el uso óptimo de dichos recursos permiten activar el proceso de crecimiento del aparato productivo local o regional, generación de empleo, así como la creación o consolidación de unidades o cadenas productivas, que bajo determinadas condiciones y estrategias sustentan el proceso de desarrollo sostenible.

Cronograma de actividades del proceso del presupuesto participativo

El Cronograma de Actividades que a continuación se detalla, contiene las actividades o tareas, resultados esperados, responsables y plazos vinculados al desarrollo de las fases del Proceso del Presupuesto Participativo. Ha sido elaborado con la participación de los representantes de las Oficinas de Presupuesto de los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y representantes de la Sociedad Civil, quienes tendrán a su cargo la formulación y gestión del Presupuesto Participativo de cada año fiscal.

I. ACTIVIDAD: PREPARACIÓN, COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESULTADO	RESPONSABLES	PLAZO EJEC.
Elaboración y aprobación de la Ordenanza Regional y Ordenanza Municipal	Aprobar el marco normativo para iniciar el proceso participativo en el ámbito del gobierno correspondiente.	Aprobación de Ordenanza Regional y Municipal – Multianual.	Gobierno Regional Gobierno Local Consejo Regional y Concejo Municipal	ENERO
Conformación del Equipo Técnico	Evaluación y designación del Equipo Técnico con integrantes del Estado y la sociedad civil.	Equipo Técnico constituido.	Titular del pliego Gobierno Regional Gobierno Local Consejos de coordinación	ENERO

Aprobación del Plan General de Trabajo	Los Consejos de Coordinación Regional y Local aprueban su Plan General de Trabajo del Proceso Participativo (fechas, difusión, capacitación, talleres, otros)	Aprobación del Plan de Trabajo Regional y Local	Gobierno Regional Gobierno Local Consejos de coordinación	ENERO
Sensibilización y Difusión del proceso Participativo Difusión de la ordenanza	Sensibilización y difusión del proceso por distintos mecanismos y medios de comunicación, destacando la importancia del mismo.	Difusión de comunicados, Declaraciones radiales y televisivas, y folletos.	Titulares del pliego: Gobiernos Regionales Gobiernos Locales Sociedad civil.	ENERO
Preparación de Plan de actividades de capacitación	Elaborar un cronograma de capacitación designando responsables, los mismos que deben incluirse en los planes de trabajo institucionales.	Planes de trabajo de capacitación	DNPP – MEF Gobierno Regional Gobierno local Sociedad civil	ENERO
Preparación de materiales para el Diagnóstico y los talleres de trabajo	Revisión de la información, para la elaboración del diagnóstico y demás actividades definidas en el Plan de trabajo del equipo técnico.	Organización de la documentación señalada en el Instructivo.	Gobierno Regional Gobierno local Consejo de Coordinación	ENERO

II. CONVOCATORIA Y REGISTRO DE PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESULTADO	RESPONSABLES	PLAZO EJEC.
Invitación a las instituciones a participar en el proceso participativo	Revisión del Directorio de Instituciones de la jurisdicción e invitación para participar en el proceso.	Asegurar la participación de representantes de todas las entidades del Estado y de la sociedad civil; del ámbito jurisdiccional.	Titulares de pliego de: Gobierno Regional Gobierno Local, y Consejos de coordinación	ENERO
Convocatoria pública	Invitar a la población a participar en el proceso, a través de diferentes medios de comunicación.	Difusión de avisos, comunicados y Otros.	Titulares de pliego de: Gobierno Regional Gobierno Local	ENERO
Inscripción y acreditación de participantes.	Recepción de los participantes, acreditación e inscripción de los mismos, para el proceso participativo.	Inscripción de agentes Participantes.	Gobierno Regional Gobierno Local Sociedad Civil	ENERO
Publicación de Registro de participantes	El registro de participantes al proceso se debe hacer de conocimiento público, por diversos medios.	Difusión de relación de agentes participantes.	Gobierno Regional Gobierno Local	ENERO

III. CAPACITACIÓN DE PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESULTADO	RESPONSABLES	PLAZO EJEC.
<p>Acciones de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento - Proceso Participativo - Presupuesto por resultados - Portal de transparencia - Sistema Nacional de Inversión Pública. - Otros. 	<p>Desarrollo de acciones de capacitación sobre temas de interés del proceso a través de seminarios, talleres, mesas redonda, otras.</p>	<p>Desarrollo de seminarios, talleres y conferencias</p>	<p>DNPP – MEF Gobierno Regional Gobierno Local Sociedad Civil</p>	<p>FEB – DIC</p>
<p>Capacitación al Comité de Vigilancia y Control</p>	<p>Desarrollar eventos de capacitación sobre temas referidos a la transparencia, rendición de cuentas, vigilancia y control.</p>	<p>Desarrollo de seminarios y talleres</p>	<p>Gobierno Regional Gobierno Local Organismos de Coope Sociedad civil</p>	<p>MAR – NOV</p>

IV. TALLERES DE TRABAJO

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESULTADO	RESPONSABLES	PLAZO EJEC.
Taller de instalación y exposición del Plan de trabajo de talleres Rendición de Cuentas.	Sociabilizar el plan de trabajo del Presupuesto Participativo. Rendir cuenta sobre el cumplimiento de acuerdos y compromisos del año anterior.	Contar con un plan de actividades y cronograma de talleres, concordado (Estado-Sociedad civil) Cumplir con la fase de rendición de cuentas.	Titular de pliego: Gobierno regional Gobierno Local Consejo de Coordinación	FEBRERO
Identificación y priorización de problemas	Presentación de la Visión, objetivos y del plan, hacer replanteamiento de ser necesario, teniendo en cuenta que el Plan es de largo plazo, no se modifica cada año, salvo aspectos excepcionales. Priorizar los principales problemas en base a criterios establecidos en el instructivo y la aprobación de criterios de las intervenciones para dar soluciones. Los gobiernos regionales y locales a través del equipo técnico y la	Desarrollo de talleres de diagnóstico, presentación y validación del plan de desarrollo concertado. Priorización de problemas y criterios para identificar intervenciones (proyectos y acciones) orientados a solucionar los problemas. Se establece una cartera de proyectos relacionados con la solución de los problemas priorizados.	Gobierno Regional Gobierno Local Consejo de Coordinación Equipo Técnico Agentes de la sociedad civil	MARZO - ABRIL

	sociedad civil, presentan proyectos y acciones orientados a la solución de los problemas.			
La revisión técnica de proyectos	El Equipo Técnico revisa y evalúa la cartera de proyectos que tienen vinculación con los problemas priorizados.	Se cuenta con una relación de proyectos orientados a la solución de problemas.	Consejo de Coordinación Equipo técnico	ABRIL
Talleres de priorización de Proyectos	En base a los informes presentados por el equipo técnico, los agentes participantes proceden a determinar el orden de prioridad de los proyectos y acciones.	Contar con una lista de intervenciones por orden de priorizadas.	Gobierno Regional Gobierno Local Consejo de Coordinación Equipo técnico	MAYO - JUNIO
Asignación Presupuestaria de Proyectos	En base a la priorización de proyectos, se definen los recursos financieros para los proyectos priorizados con: Únicamente recursos del pliego Cofinanciamiento con entidades Cofinanciamiento con la sociedad civil, otras.	Tener una lista de proyectos que se incluirán el PIA del año siguiente, tanto con financiamiento del pliego, como con otras formas de cofinanciamiento.	Titular del pliego: Gobiernos Regional Gobiernos Local	MAYO

V. FORMALIZACIÓN DE ACUERDOS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESULTADO	RESPONSABLES	PLAZO EJEC.
Reunión para la formalización de los acuerdos	Una vez concluido la evaluación de los proyectos y los compromisos efectuados en los talleres de trabajo se debe formalizar los acuerdos.	Consenso sobre las prioritización de acciones.	Gobierno Regional Gobierno Local Sociedad civil	JUNIO
Aprobación de los acuerdos	El equipo técnico debe sustentar ante el consejo Municipal o Regional la formalización de los acuerdos.	Firma de los acuerdos y compromisos.	Gobierno Regional Gobierno Local Consejo de Coordinación Equipo Técnico	JUNIO

VI. COORDINACIÓN ENTRE NIVELES DE GOBIERNO

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESULTADO	RESPONSABLES	PLAZO EJEC.
Primera acción de coordinación de autoridades	En el primer mes del año el Presidente del Gobierno Regional, convoca a los Alcaldes para coordinar acciones de trabajo y cofinanciamiento de proyectos en base a las políticas regionales y locales.	Definición de acciones y cofinanciamiento de proyectos conjuntos en el marco del presupuesto participativo.	Titulares de pliego: Gobierno Regional Gobiernos Locales	ENERO

Segunda acción de coordinación de autoridades	En el mes junio, previo a la finalización de la programación presupuestaria el Presidente del Gobierno Regional, convoca a los Alcaldes para definir Intervenciones regionales o provinciales, así como acciones de cofinanciamiento de proyectos en base a los problemas identificados.	Definición de acciones y Financiamiento y cofinanciamiento de proyectos de inversión en el marco del presupuesto participativo.	Titulares de pliego: Gobierno Regional Gobiernos Locales	JUNIO
---	--	---	--	-------

VII. VIGILANCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESULTADO	RESPONSABLES	PLAZO EJEC.
Rendición de Cuentas de los Gobiernos Regionales y Locales	El Presidente del Gobiernos Regional, así como los alcaldes deben rendir cuenta por lo menos una vez al año, sobre el cumplimiento de los acuerdos aprobados.	Difusión de cumplimiento de metas físicas y presupuestales en la ejecución de proyectos.	Titular del pliego: Gobierno Regional Gobierno Local	FEBRERO

Rendición de Cuentas del Comité de Vigilancia y Control	Los Comités de Vigilancia y Control, deben rendir cuenta ante el Consejo de Coordinación sobre las acciones desarrolladas y resultados obtenidos de manera trimestral.	Acceso a la información sobre ejecución de proyectos por los CCR y CCL	Consejos de Coordinación Comités de Vigilancia	TRIMESTRAL
Publicación de informes	Los informes que se presentan ante el consejo de Coordinación deben hacerse de público conocimiento.	Difusión de resultados de ejecución de presupuesto participativo por avisos, comunicados, reportes y webs.	Gobierno Regional Gobierno Local Consejos de Coordinación	JULIO - DICIEMBRE

2.2.4. Herramienta estratégica de desarrollo

Para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una organización, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de la compañía. Se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica.

Estos elementos han mejorado la comprensión de lo que son las múltiples estructuras de metas organizacionales, la política de las decisiones estratégicas, los procesos de negociación y los compromisos ejecutivos, la satisfacción en la toma de decisiones, el papel de las coaliciones en la administración estratégica y la práctica de "confundir" en la esfera pública.

En éste sentido, existen hallazgos importantes:

- Ni el paradigma de "poder y comportamiento" ni el de los "sistemas formales" de planeación caracterizan en forma adecuada la manera en que funcionan los procesos estratégicos exitosos.
- Las estrategias eficaces tienden a surgir de una serie de "subsistemas estratégicos", cada uno de los cuales aborda una clase específica de problemas estratégicos, de manera disciplinada, pero que se condensan e incrementan

oportunamente en un patrón coherente que se transforma en la estrategia de la compañía.

- La lógica que sustenta a cada "subsistema" es tan fuerte que, en alguna medida, puede servir como enfoque normativo para la formulación de elementos claves de la estrategia en grandes compañías.
- Debido a límites cognitivos y procesales han de ser dirigidos y relacionados entre sí por un enfoque designado "incrementalismo lógico".
- Dicho incrementalismo no es "confusión". Es un enfoque administrativo propositivo, eficaz y proactivo que tiende al mejoramiento y a la integración tanto de los aspectos analíticos como conductuales de la formulación de las estrategias.

Los aspectos estratégicos críticos a considerar son los siguientes:

- Estructura organizacional global o su estilo administrativo básico
- Relaciones con el gobierno o con otros grupos de interés externo
- Prácticas de adquisición, desincorporación o de control divisional
- Relaciones y posturas internacionales
- Capacidades de innovación o motivaciones personales afectadas por el crecimiento
- Relaciones de trabajadores y profesionales reflejando expectativas y valores sociales cambiantes y
- Medios ambientes tecnológicos del pasado o anticipados.

A menudo sucesos externos o internos, sobre los que la administración esencialmente no tiene control alguno, precipitan

decisiones urgentes, fragmentadas e interinas que sin remedio, conforman la futura posición estratégica de la compañía.

Las empresas requieren un proceso incremental para manejar los cruciales cambios psicológicos y de poder que determinan la dirección global del programa y sus consecuencias. Estos procesos contribuyen a unificar los aspectos analíticos y conductuales de las decisiones de diversificación. Generan el amplio consenso conceptual, las actitudes de aceptación de riesgos, la flexibilidad de la organización y de los recursos, y el dinamismo adaptativo que determinan, tanto la secuencia como la dirección de las estrategias de diversificación.

Los más importantes de estos procesos son:

- La generación de un genuino compromiso psicológico y del más alto nivel con la diversificación.
- La preparación consciente para actuar conforme a la oportunidad.
- Establecer un factor de comodidad al asumir riesgos.
- Desarrollar nuevas costumbres.

Cada uno de los procesos interactúan entre sí, y entre ellos afectan las secuencias de acción, el tiempo transcurrido, y los resultados finales, siempre de manera inesperada.

En cuanto al sistema de reorganización a gran escala, los grandes cambios organizacionales son parte integral de la estrategia. En ocasiones, esos cambios constituyen una estrategia en sí mismos; en otras, preceden o precipitan el surgimiento de una estrategia, y otras veces permiten implantar una estrategia. Sin embargo, al igual que

ocurre con muchas otras decisiones estratégicas, los cambios macroorganizacionales ocurren en forma incremental y fuera de un proceso formal de planeación.

La planeación formal en toda estrategia corporativa debe proporcionar una disciplina que obligue a los administradores a visualizar periódica y cuidadosamente hacia delante, exigir comunicaciones rigurosas acerca de las metas, aspectos estratégicos y asignaciones de recursos, estimular análisis de plazos mayores de los que se realizarían en otras circunstancias, producir bases para evaluar e integrar los planes a corto plazo, ampliar los horizontes de tiempo y proteger las inversiones a largo plazo, tales como la investigación y el desarrollo, así como generar un acervo psicológico y un marco de referencia informativo acerca del futuro con el cual los gerentes pueden decidir a corto plazo.

En cuanto a la toma de decisiones, se deben afinar los compromisos anuales, formalizar programas de reducción de costos y ayudar a implantar cambios estratégicos, ya que la planeación se da a partir de la postura general de la organización.

La estrategia tiene que ver con lo desconocido, más no con lo incierto. Implica fuerzas tan numerosas y fortalezas que no se pueden predecir los sucesos. La lógica impone el proceder de manera flexible y experimentalmente, los conceptos generales hacia los compromisos específicos, concretándolos lo más pronto posible con el fin de disminuir el margen de incertidumbre, así como beneficiarnos de la

mejor información que se pueda obtener. Este proceso se llama "incrementalismo lógico".

El incrementalismo es una forma consciente, propositiva y proactiva de la buena gerencia. Dirigido en forma correcta, le permite al ejecutivo conjuntar las aportaciones de los análisis racionales y sistemáticos, de teorías políticas y de poder, y de conceptos sobre el comportamiento organizacional. Le permite al ejecutivo lograr conexión e identidad con nuevos rumbos. Le permite lidiar con relaciones de poder y con necesidades conductuales individuales, y emplear los mejores datos, informativos y analíticos, y así elegir sus principales líneas de acción.

Para poder conocer a una organización debemos conocer sus sistemas y las conexiones que existen entre el pensamiento y la acción, para moldear con destreza, una buena estrategia. La noción de que la estrategia es algo que debe ocurrir en altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria de una organización, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional. Eso explica gran parte de los fracasos en los negocios y en la política actual.

Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula. La gente realiza acciones de una en una y así responde ante ellas, de manera que, en algún momento, se conforman patrones.

En éste sentido, las estrategias eficaces pueden surgir en los lugares más extraños y desarrollarse por los medios más imprevistos. No existe un método óptimo para desarrollar una estrategia.

Algunas estrategias sientan raíces en varios lugares o en cualquier sitio en donde la gente sea capaz de aprender. Estas estrategias devienen organizacionales cuando se tornan colectivas, cuando su proliferación se traduce en guía del comportamiento de la organización en su conjunto.

En una empresa, debe haber cambio. El cambio debe ser continuo y la organización debe estar en constante adaptación. Esto se debe no a que no exista formalidad en el momento de implementar una estrategia, sino a que el mercado y la industria cambian constantemente y como empresa, nos tenemos que adecuar a los cambios que ellas nos indiquen, ya sea de manera nacional o internacional.

Lo que no logra abarcar la visión convencional es el saber cómo y cuándo promover el cambio. Un dilema fundamental del desarrollo de las estrategias se ubica en la necesidad de conciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio, de enfocar los esfuerzos y acrecentar la eficiencia operativa por una parte, y al mismo tiempo adaptarse, y mantenerse al tanto de un ambiente externo y cambiante.

Lo que la teoría cuantitativa sugiere es que las estrategias nuevas, se conservan en revisión en algún rincón de la organización hasta que una revolución estratégica se hace necesaria. A medida que se

desintegra la antigua estrategia establecida, comienzan a abrirse las semillas de la nueva.

En organizaciones más creativas vemos un patrón un tanto distinto de cambio y estabilidad, un patrón más equilibrado. Ya sea mediante revoluciones cuantitativas o por ciclos de convergencia y divergencia, las organizaciones parecen tener que separaren el tiempo las fuerzas básicas del cambio y de la estabilidad, conciliándolas mediante una atención subsecuente a cada una de ellas. Múltiples fracasos estratégicos son atribuibles ya sea a la mezcla de estas fuerzas, o a la obsesión por una de estas fuerzas a expensas de la otra.

Gobernar una estrategia es entonces conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, así como estabilidad y cambio. Los administradores deben ser dedicados, contar con experiencia, compenetración con el material, tener un toque personal, dominio de detalles y un sentido de armonía e integración grupal. Deben ser sensibles a su entorno y reconocer otros factores que le ayuden en la elaboración de nuevas estrategias.

La planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se base en la descomposición: en tanto que la creación de estrategia es, en esencia un proceso de síntesis. Por ello es que el intento de generar estrategias mediante la planeación formal casi siempre lleva a la

extrapolación de las estrategias existentes o a la copia de las de la competencia.

El desafío real cuando se modela una estrategia radica en detectar las discontinuidades que minen a la empresa a futuro. Para ello no existe técnica alguna, ni programa, tan sólo agilidad mental y resolución de problemas, mediante el conocimiento del negocio y la administración de los patrones.

La administración en este contexto implica la creación de un clima en el cuál crezcan las estrategias. En organizaciones más complejas, esto significa la construcción de estructuras flexibles, la contratación de personal creativo, la definición de amplias estrategias y la observación de patrones emergentes.

La lógica esencial de la administración integral consiste en que la administración de alto nivel crea una visión o un sueño, y la administración del nivel medio crea e implanta conceptos concretos para resolver y superar las contradicciones que emanan de vacíos entre lo que existe en el momento y lo que la administración espera generar. La administración de alto nivel crea una teoría global, mientras que la administración de nivel medio crea una teoría a mediano plazo y la somete a prueba de forma empírica en toda la estructura organizacional.

La administración del centro hacia arriba y hacia abajo, es un tipo de generación de información que atañe a la totalidad de la organización. Es capaz de dar cuerpo a la esencia de una organización, la cuál

sobrevive, de manera espontánea, en la incesante generación de cambios que tienen lugar en el ámbito de los negocios.

En el desarrollo de una estrategia intervienen distintas variables que no deben seguirse como una regla general ya que cada organización cuenta con una estructura y un sistema distinto a otras. Todos los elementos que conforman a una empresa se manejan de diferente manera en sus respectivos círculos, desde su cultura organizacional, el comportamiento de los empleados, los sistemas que utilizan, etc.

Es por ello que antes de desarrollar una estrategia debemos conocer bien nuestra organización desde las raíces y partir de ahí para proponer estrategias, plantear objetivos, y hacer que sea realmente exitosa.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso

estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la organización.

2.3. Definiciones conceptuales

Arbitrios

De acuerdo a la ley 27972, ley orgánica de Municipalidades, en el capítulo III, Las Rentas Municipales, Inciso II, estipula que los arbitrios son derechos creados por el Concejo Municipal, lo que constituye sus ingresos propios.

Los arbitrios son destinados al mantenimiento de los servicios públicos en los distritos con población urbana menor a 10,000 habitantes, pueden ser redimidos en bienes y /o servicios para su instalación, mantenimiento y funcionamiento mediante contrato con el respectivo Concejo Municipal.

Calidad de vida

Mejor condición de vida de la población.

Contribuciones

Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador, beneficios derivados de la realización de obras públicas o actividades estatales.

Así, la característica esencial de este Tributo es que constituye el pago por un especial beneficio que produce a un sector de la Población la realización de una actividad estatal de interés general, siendo esta actividad la que opera como hecho imponible del Tributo.

Dirección

Conjunto de decisiones para el desarrollo de una estrategia, lo cual incluye las funciones de planificación, coordinación y control de las más diversas actividades.

Esta es la función más importante de todas. Es muy difícil de definirla o describirla, porque es sumamente amplia y elástica. En realidad se puede decir que abarca a todas las demás, en todo caso, comprende dirección en el sentido más amplio, liderazgo, motivación, comunicación, manejo de conflictos, etc.

Estrategia de participación

Formas o mecanismos de organización social de la población a efectos de tener una participación dinámica, transparente, efectiva y eficiente en el

proceso de formulación del presupuesto participativo, hasta la rendición de cuentas.

FONCOR

Los recursos financieros correspondientes a todos los proyectos de inversión de alcance regional a cargo del respectivo Consejo Transitorio de Administración Regional, a todos los proyectos de inversión pública de alcance regional en materia de agricultura, pesquería, industria, etc.

Gestión presupuestaria

Capacidad de las entidades públicas o pliegos presupuestales para lograr sus objetivos institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

Organización

La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

Es la función por medio de la cual, la gerencia decide la estructura organizacional y traza las políticas y procedimientos a que deben sujetarse en forma armónica las diversas unidades de la empresa. De modo que el esfuerzo conjunto de todas ellas esté orientado al logro de los objetivos comunes.

Participación vecinal

Es la integración, información y capacitación de los vecinos que estén o no agrupados en organizaciones sociales para el trabajo permanente de integración comunal

Planeación

Proceso continuo de análisis de datos, tomas de decisiones y formulación de planes para el futuro, con miras a lograr los objetivos del programa.

Población organizada

Representada por los agentes participantes, son quienes participan en el proceso de formulación del presupuesto participativo con voz y/o voto. Los integrantes, son los representantes de la sociedad civil debidamente identificados y acreditados mediante su inscripción en el registro de organizaciones de la sociedad civil.

Los integrantes con voz son, los representantes de las organizaciones no acreditadas, los miembros del equipo técnico y los ciudadanos de la región.

Tasas

De acuerdo con lo señalado en la Norma II del Título Preliminar del Código Tributario, la Tasa “Es el Tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por el Estado de un servicio público individualizado en el Contribuyente”.

La tasa es un Tributo vinculado, cuya hipótesis de Incidencia consiste en una actividad estatal directa e inmediatamente referida al obligado.

Tributos municipales

Se define al Tributo Municipal como aquella prestación, generalmente una suma de dinero que el Estado o Gobierno Municipal exige en virtud de su poder de imperio y cuya obligación de pago surge cuando se produce el hecho imponible previsto en ley. De esta forma se proporciona al Estado los recursos suficientes para atender las necesidades colectivas de la sociedad. De acuerdo con la clasificación más aceptada por la doctrina y el derecho positivo, los tributos se clasifican en: Impuestos, tasas y contribuciones.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La implementación de un modelo de gestión presupuestal participativa eficaz en los gobiernos regionales, permitirá la promoción del desarrollo económico y social en las regiones del Perú.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) La identificación de las causas principales han promovido la participación ciudadana y su relación con los efectos en la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales.
- b) La gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- c) El mejoramiento de la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal permitirá un desarrollo sostenido de las regiones del Perú.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación aplicada; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual, se apoya en conocimiento sobre la participación ciudadana, presupuesto participativo y herramienta estratégica de desarrollo.

3.1.2. Nivel de investigación

Conforme los propósitos del estudio, la investigación se centra por su nivel en un trabajo de Naturaleza Descriptiva, Explicativa.

3.1.3. Método de investigación

En la presente investigación se empleó el método descriptivo; el mismo que se completó con el apoyo estadístico, analítico, deductivo e inductivo.

3.1.4. Diseño de investigación

El presente estudio dado la naturaleza de las variables, materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos; de acuerdo al siguiente esquema:

$$OG \left\{ \begin{array}{ll} OE_1 & C_1 \\ OE_2 & C_2 \\ OE_3 & C_3 \end{array} \right\} C = HG$$

Leyenda:

OG = Objetivo General

OE = Objetivos Específicos

C = Conclusión

HG = Hipótesis General

En el esquema en que estamos presentando, nos indica que el objetivo principal está formado por los objetivos específicos, los cuales se contrastarán a las hipótesis formuladas a través de la recopilación de datos que serán valiosos para emitir nuestras conclusiones y recomendaciones.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está compuesta por las 25 regiones del Perú.

3.2.2. Muestra

Se calculó aleatoriamente 4 regiones: Ancash, Arequipa, Cusco y Piura.

La fórmula utilizada en el cálculo de la muestra para el muestreo aleatorio simple propuesto por R.B. Ávila Acosta en su libro “Metodología de la Investigación”; la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 [N-1] + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 90% de confianza.

P : Proporción de profesionales y vecinos organizados hombres lo que constituye una característica que viene promoviendo la actual gestión en la región. (P = 0.5).

Q : Proporción de profesionales y vecinos organizados mujeres lo que constituye una característica que viene promoviendo la actual gestión en la región (Q = 0.5).

e : Margen de error 5.38%

N : Población

n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 90% y 5.38% como margen de error n fue:

$$n = \frac{(0.6*0.4) (1.64)^2 24378}{(0.08)^2 (24377) + (0.6*0.4) (1.64)^2} = 740$$

Se aplicó la encuesta a 740 personas, compuesta entre contadores y funcionarios de las 4 regiones citadas.

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Variable independiente

Modelo de gestión presupuestal participativa.

Indicadores:

- Tipo de modelo
- Ingresos
- Gastos
- Elaboración del documento

3.3.2. Variable dependiente

Herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú.

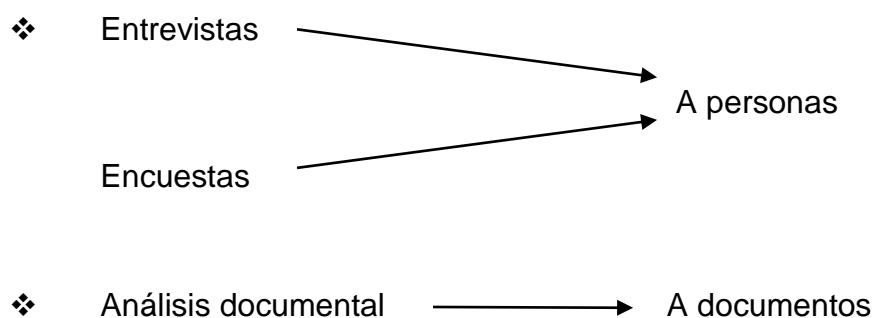
Indicadores:

- Políticas públicas
- Metas
- Logros alcanzados a niveles sociales

3.4. Técnicas de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Las principales técnicas que fueron utilizadas en nuestra investigación fueron:



Revisión documental se utilizó en la técnica para obtener datos de las fuentes de información tales como normas, libros, manuales reglamentos, tesis, directivas relacionados a las revistas, periódicos, trabajos de investigación en las regiones de Ancash, Arequipa, Cusco y Piura.

3.4.2. Descripción de los instrumentos

Ficha bibliográfica, instrumento que se utilizó para recolectar datos legales de la muestra establecida y con el propósito de investigación en Internet relacionados con las regiones.

Guía de encuesta.- Este instrumento de recopilación se utilizó para obtener datos de la muestra establecida y con el propósito de contrastar las hipótesis de la investigación.

3.4.3. Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Entre las principales técnicas que se han utilizado para este estudio, tenemos la estadística, tanto para la tabulación, procesamiento y el análisis de los resultados.

3.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de datos se efectuó mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, utilizando el software estadístico SPSS versión 21.

3.6. Aspectos éticos

En el proceso de la investigación se cumplió con respetar la ética, es decir, el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, que en sentido práctico se relacionan con el conocimiento del bien y su incidencia en las decisiones de los seres humanos; así como las condiciones que ponen de manifiesto una conducta apropiada y por consiguiente moral y respeto por los valores, que en el caso de la presente tesis está relacionada con la transparencia en la ejecución del gasto de los gobiernos regionales en el Perú.

La inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal transparente conlleva a un sostenido desarrollo regional, optimizando la legislación vigente en materia de participación ciudadana, vigilancia ciudadana, rendición de cuentas, control presupuestal y anticorrupción.

En general, consideramos que durante el desarrollo de la investigación, es cuanto más se pone a prueba la validez y vigencia de los valores, porque se está tratando con el conocimiento, se está en la búsqueda de nuevos conocimientos o nuevas explicaciones a la realidad, porque el investigador va a llegar a sus conclusiones, pero debe saber valorar y respetar, las que han obtenido otros investigadores.

Por esta razón se revisó y se informó acerca de los estudios previos de nuestra investigación, haciendo las referencias o citas de acuerdo a las normas de ética fundamentales.

Finalmente el trabajo de investigación es propio del autor, es original, no se ha clonado de otros trabajos; algunos tópicos utilizados como referencia, tiene respaldo de citas de pie de página, donde indica el autor y el título de la fuente.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Interpretación de resultados del trabajo de campo

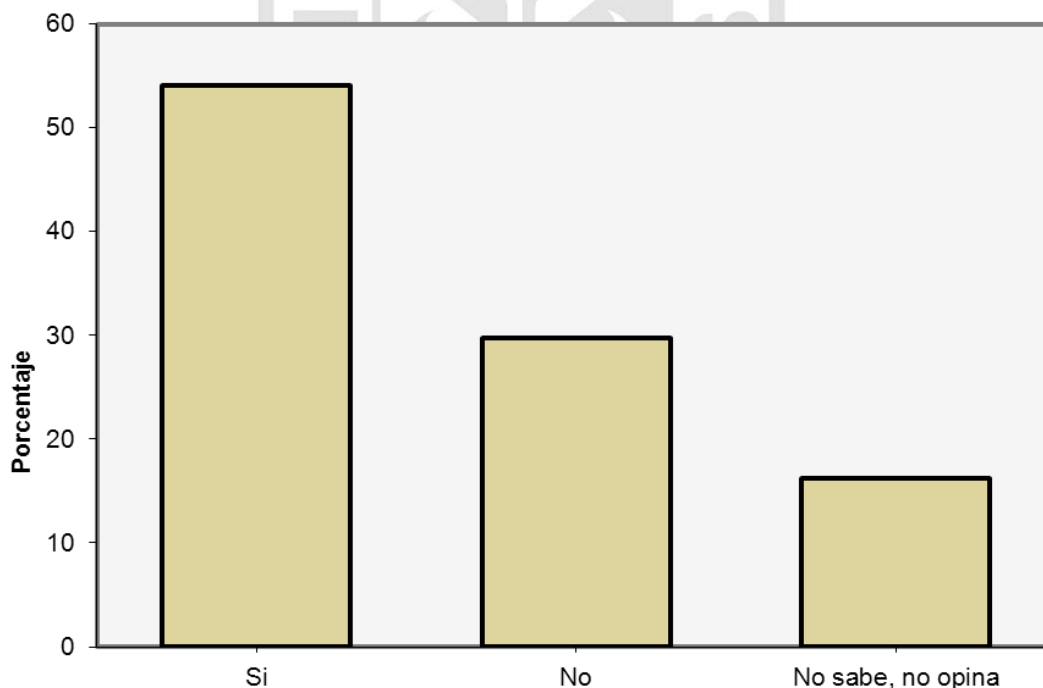
4.1.1. Interpretación de las encuestas realizadas

Se hizo la encuesta a los contadores y funcionarios que laboran en las regiones.

1.- A la pregunta ¿La población de su región tiene conocimiento de la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	400	54.1	54.1	54.1
	No	220	29.7	29.7	83.8
	No sabe, no opina	120	16.2	16.2	100.0
	Total	740	100.0	100.0	

¿La población de su región tiene conocimiento de la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales?



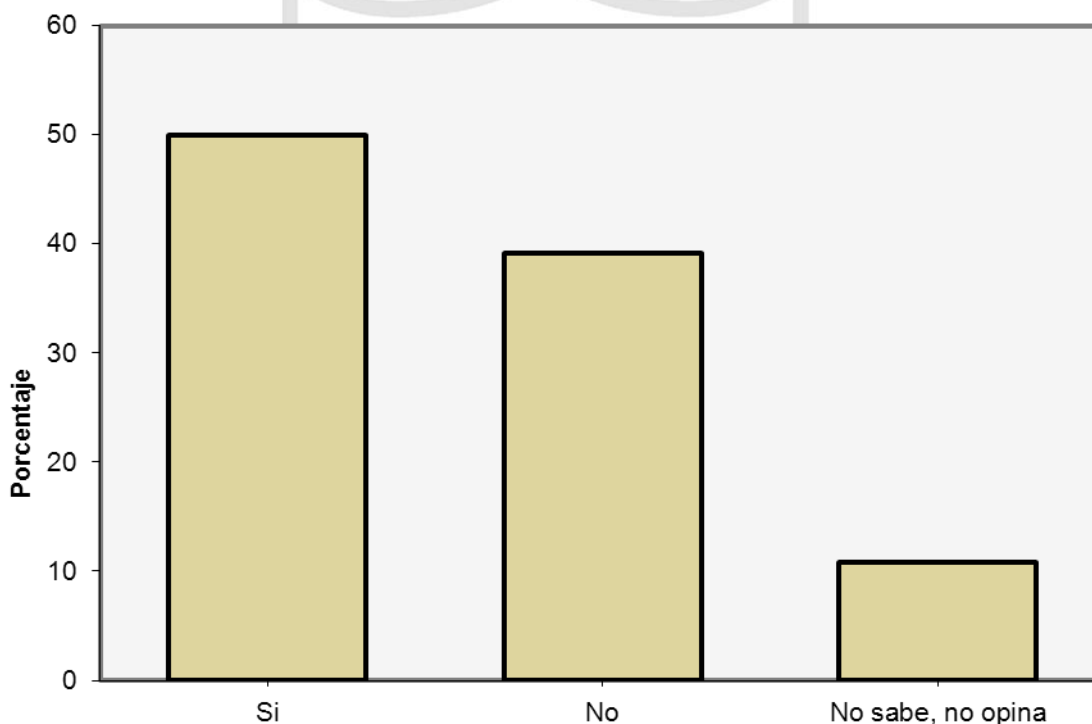
Interpretación:

Según el gráfico se aprecia que el 54.1% de los encuestados opinaron que si, la población de su región tiene conocimiento de la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales, el 29.7% considera que no tiene conocimiento de la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales y finalmente el 16.2% señalan no sabe, no opina.

2.- A la pregunta ¿Cree usted que el modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, haya dado nuevos aportes que recién se puedan dar a conocer?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	370	50.0	50.0	50.0
	No	290	39.2	39.2	89.2
	No sabe, no opina	80	10.8	10.8	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Cree usted que el modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, haya dado nuevos aportes que recién se puedan dar a conocer?



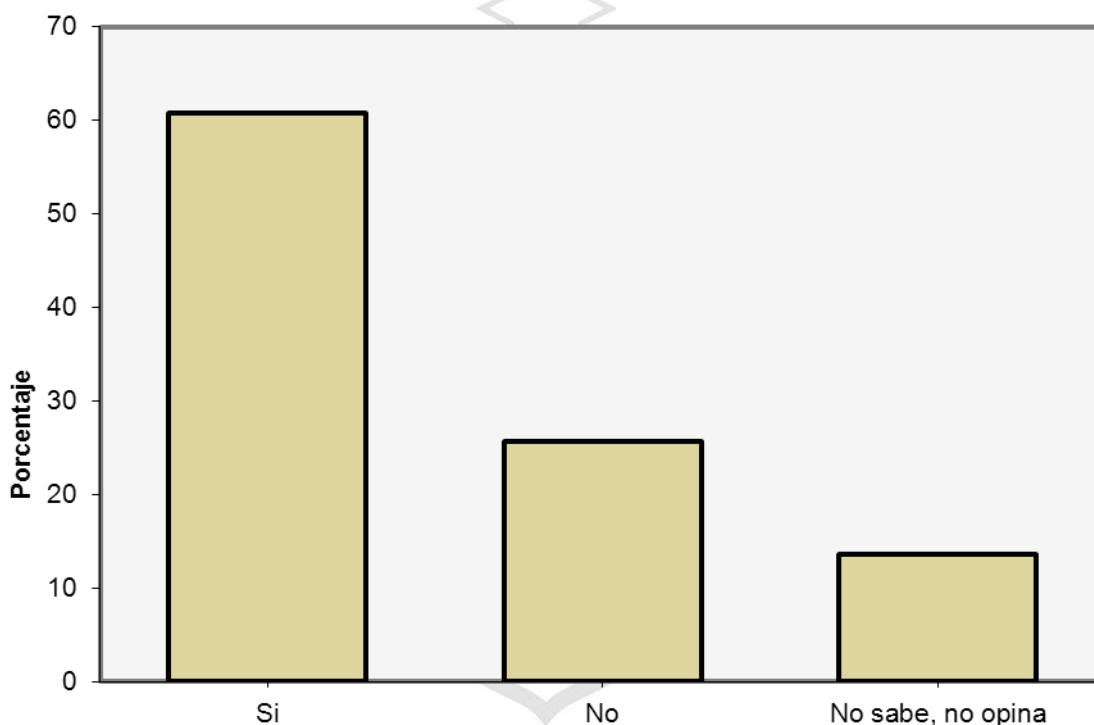
Interpretación:

En relación a la pregunta señalada se tiene que el 50.0% de los encuestados indican que si, el modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales haya dado nuevos aportes que recién se puedan dar a conocer, el 39.2% de los encuestados eligió la alternativa negativamente, asimismo un 10.8% de los encuestados manifestó por la alternativa no sabe, no opina.

3.- A la pregunta ¿El resultado de la gestión presupuestal participativa del gobierno regional en su gestión ha dado un balance positivo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	450	60.8	60.8	60.8
	No	190	25.6	25.6	86.4
	No sabe, no opina	100	13.6	13.6	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿El resultado de la gestión presupuestal participativa del gobierno regional en su gestión ha dado un balance positivo?



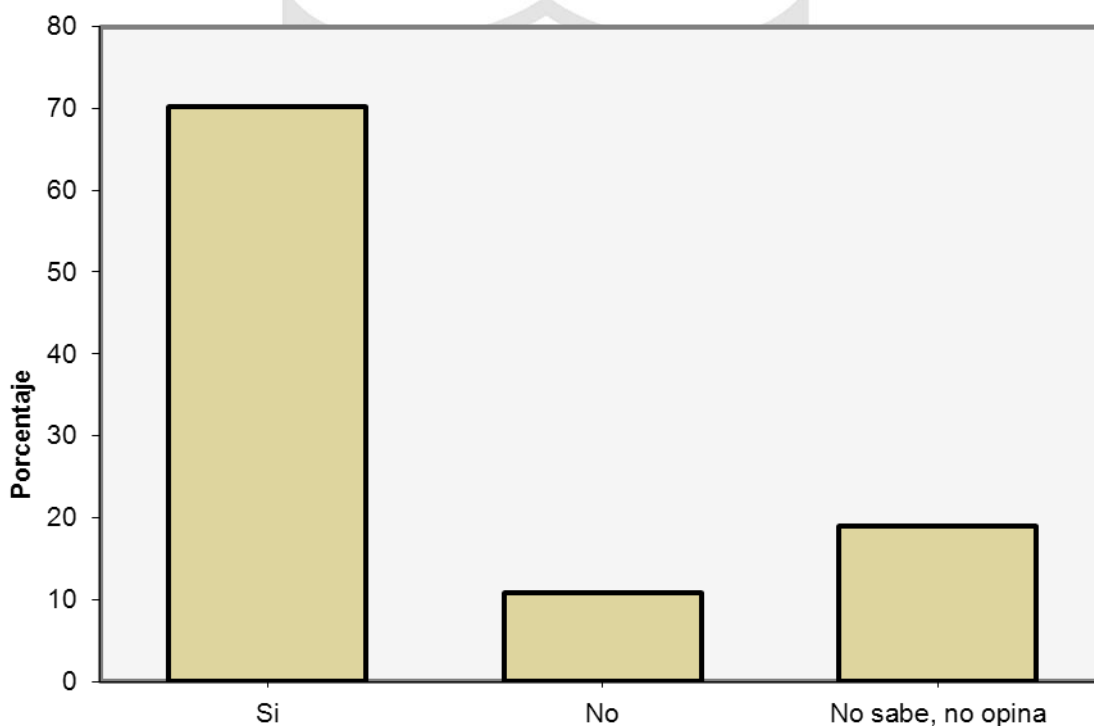
Interpretación:

Al revisar la información con la pregunta se encuentra que el 60.8% de los encuestados expresa que el resultado de la gestión presupuestal participativa del gobierno regional en la gestión ha dado un balance positivo, mientras un 25.6% refirió a la alternativa negativamente y un 13.6% se inclinó por la alternativa no sabe, no opina.

4.- A la pregunta ¿Conoce usted las causas por las cuales la gestión de los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	520	70.2	70.2	70.2
	No	80	10.8	10.8	81.0
	No sabe, no opina	140	18.9	18.9	100.0
	Total	740	100.0	100.0	

¿Conoce usted las causas por las cuales la gestión de los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestal?



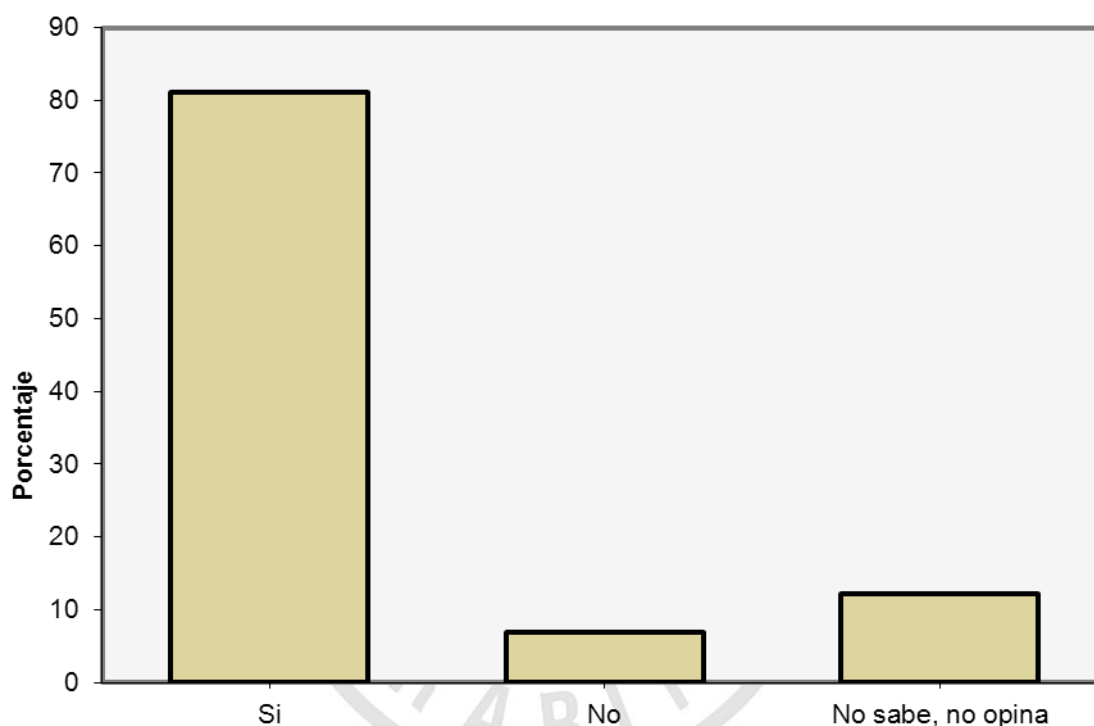
Interpretación:

A la pregunta formulada el 70.2% de los encuestados expresaron por la alternativa si conoce las causas por las cuales la gestión de los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestal, un 10.8% de los encuestados manifestó por la alternativa negativamente y el 18.9% de los encuestados se inclinó por la alternativa no sabe, no opina.

5.- A la pregunta ¿Se aplica este tipo de presupuesto en su región?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	600	81.1	81.1	81.1
	No	50	6.8	6.8	87.9
	No sabe, no opina	90	12.1	12.1	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Se aplica este tipo de presupuesto en su región?



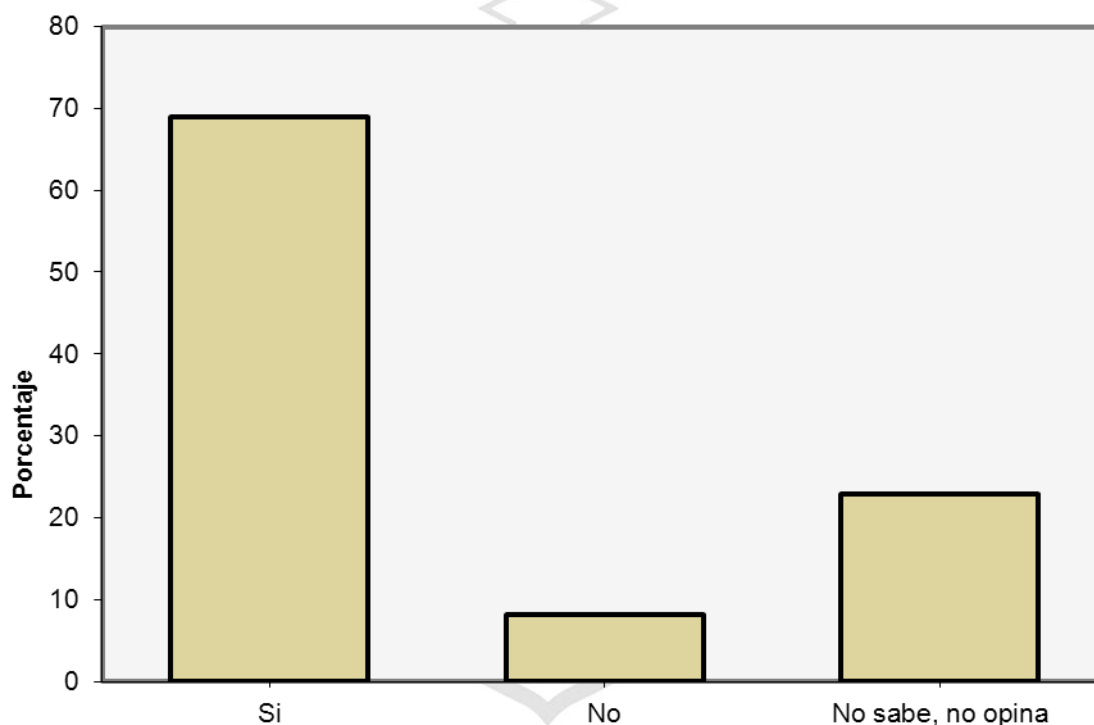
Interpretación:

En relación a la pregunta se aplica este tipo de presupuesto en su región el 81.1% de los encuestados contestaron por la alternativa positivamente y sólo un 6.8% de los encuestados precisan por la alternativa no y finalmente el 12.1% de los encuestados opinaron por la alternativa no sabe, no opina.

6.- A la pregunta ¿El modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, debe ser un inicio de cambio de otras instituciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	510	68.9	68.9	68.9
	No	60	8.1	8.1	77.0
	No sabe, no opina	170	22.9	22.9	100.0
	Total	740	100.0	100.0	

¿El modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, debe ser un inicio de cambio de otras instituciones?



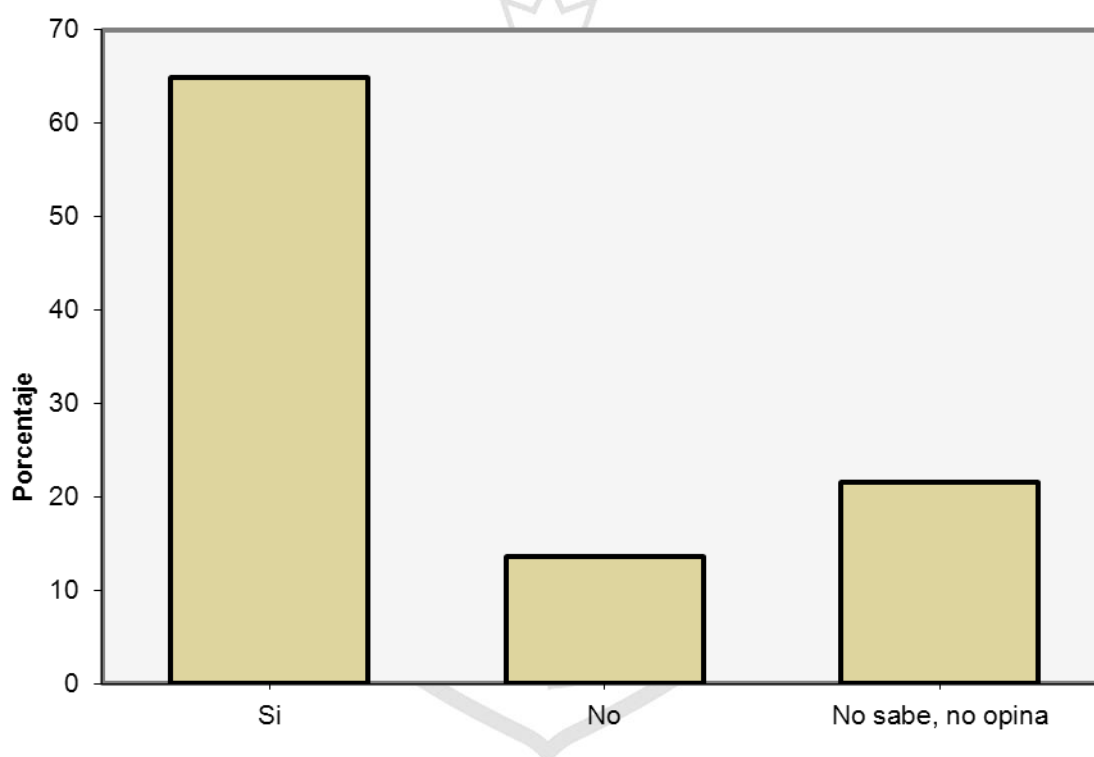
Interpretación:

En relación al modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, debe ser un inicio de cambio de otras instituciones, el 68.9% de los encuestados contestaron por la alternativa positivamente, sólo un 8.1% de los encuestados precisan por la alternativa no, y finalmente el 22.9% de los encuestados expresaron por la alternativa no sabe, no opina.

7.- A la pregunta ¿Considera usted qué es importante el presupuesto participativo en la gestión de los gobiernos regionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	480	64.8	64.8	64.8
	No	100	13.6	13.6	78.4
	No sabe, no opina	160	21.6	21.6	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Considera usted qué es importante el presupuesto participativo en la gestión de los gobiernos regionales?



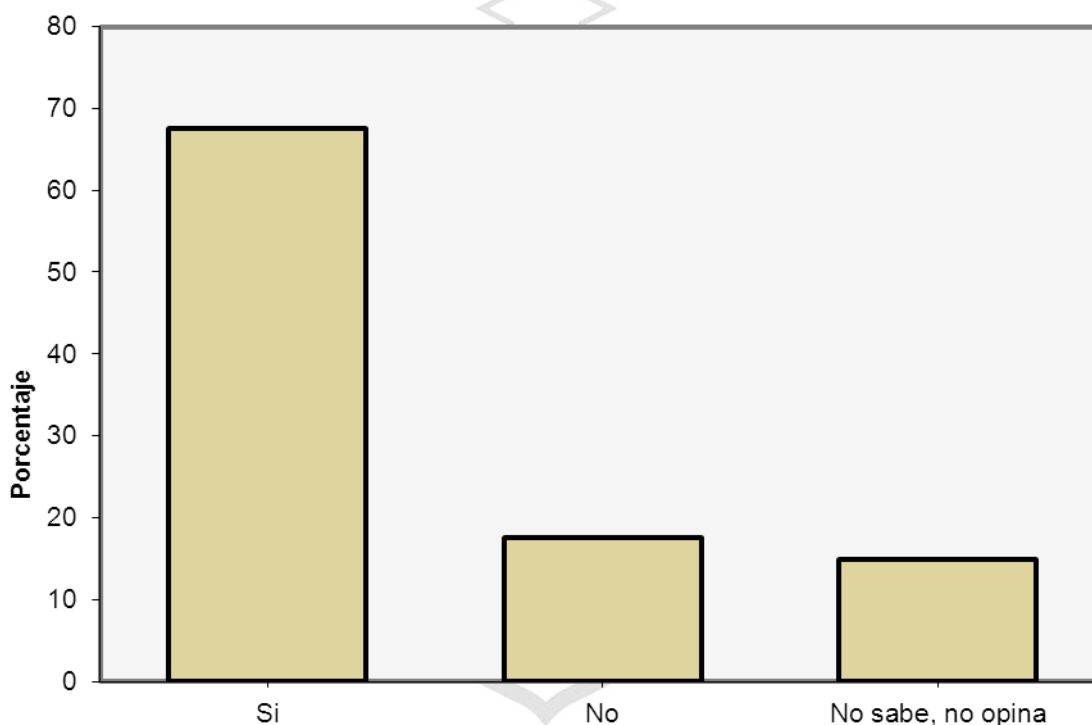
Interpretación:

Del total de los encuestados un 64.8% señala la alternativa positiva que es importante el presupuesto participativo en la gestión de los gobiernos regionales, un 13.6% de los encuestados manifiestan por la alternativa negativo y asimismo un 21.6% de los encuestados contestaron por la alternativa no sabe, no opina.

8.- A la pregunta ¿Considera usted que la gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	500	67.5	67.5	67.5
	No	130	17.6	17.6	85.1
	No sabe, no opina	110	14.9	14.9	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Considera usted que la gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población?



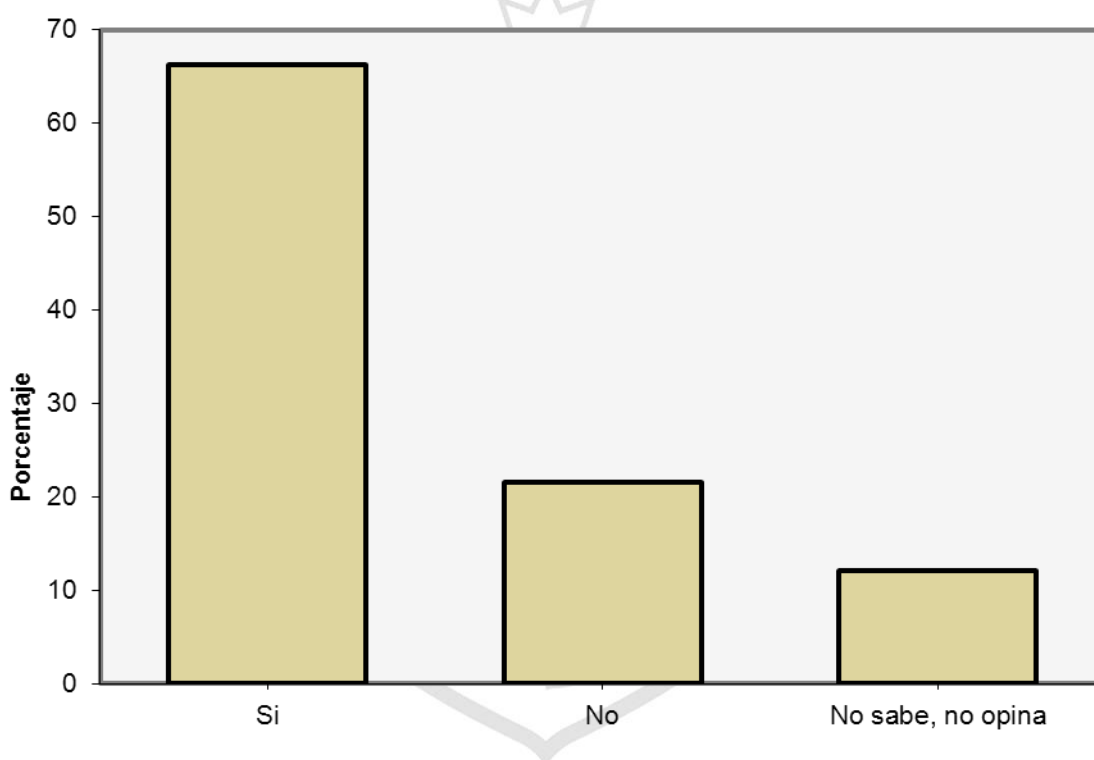
Interpretación:

En el cuadro estadístico el 67.5% de los resultados refirió por la alternativa si considera que la gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población y un 17.6% de los encuestados respondió por la alternativa no y el 14.9% de los encuestados señalan por la alternativa no sabe, no opina.

9.- A la pregunta ¿Considera indispensable la aplicación de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos regionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	490	66.3	66.3	66.3
	No	160	21.6	21.6	87.9
	No sabe, no opina	90	12.1	12.1	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Considera indispensable la aplicación de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos regionales?



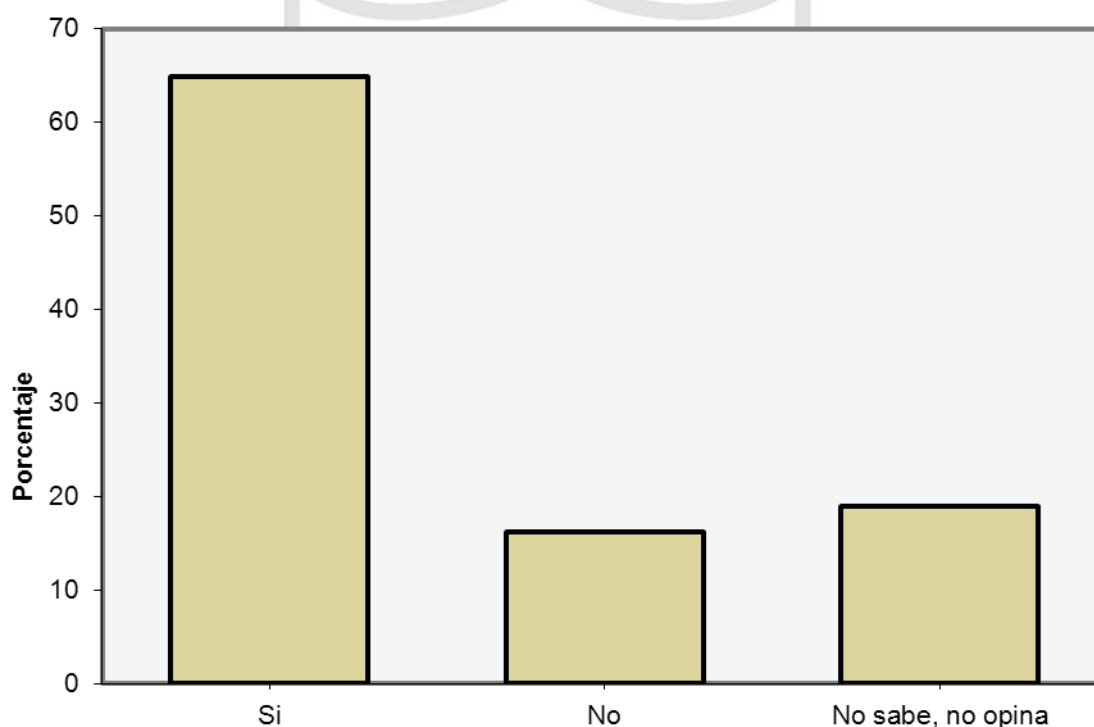
Interpretación:

Al verificar la información entregada por los encuestados, encontramos que el 66.3% eligió la alternativa si, considera indispensable la aplicación de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos regionales, por otro lado el 21.6% de los encuestados opinaron por la alternativa negativo y asimismo un 12.1% de los encuestados optó por la alternativa no sabe, no opina.

10.- A la pregunta **¿Considera usted mejorar la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en los planes de desarrollo concertados, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal sobre la base de acuerdos concertados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	480	64.8	64.8	64.8
	No	120	16.2	16.2	81.0
	No sabe, no opina	140	18.9	18.9	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Considera usted mejorar la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en los planes de desarrollo concertados, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal sobre la base de acuerdos concertados?



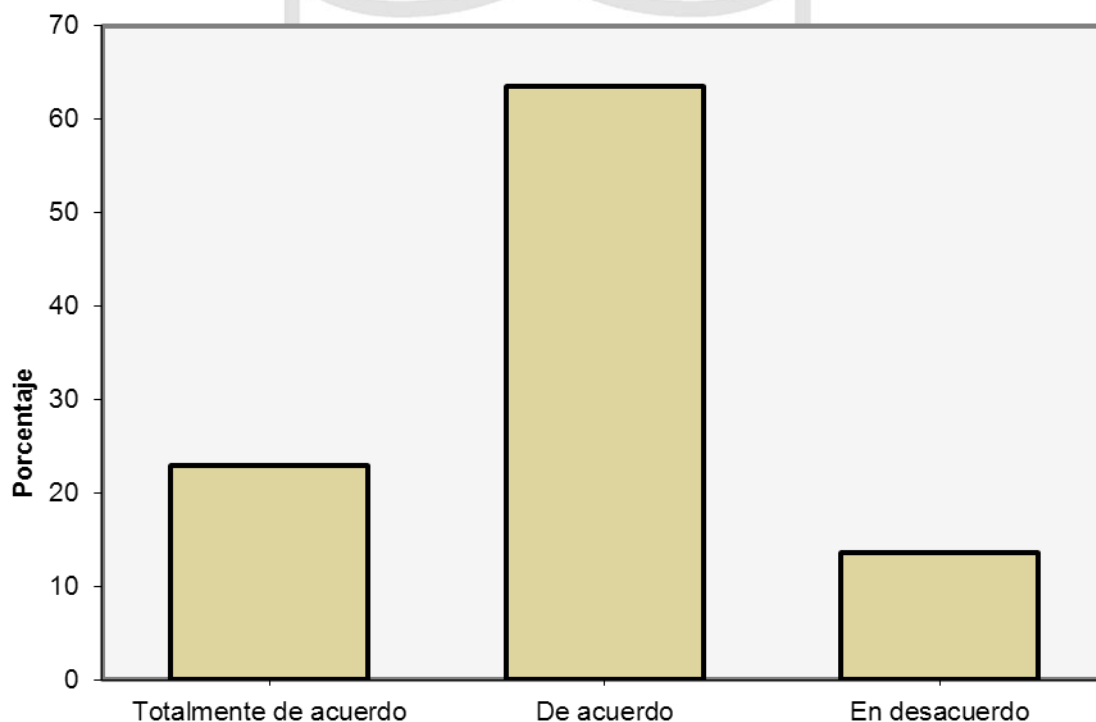
Interpretación:

Respecto a la pregunta formulada, se obtuvo el siguiente resultado: el 64.8% de los encuestados señalaron por la alternativa si, mejorar la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en los planes de desarrollo concertados, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal sobre la base de acuerdos concertados, un 16.2% de los encuestados manifestó por la alternativa negativa y finalmente el 18.9% de los encuestados refirió por la alternativa no sabe, no opina.

11.- A la pregunta ¿Considera que la aplicación presupuestal participativa influye en la formulación de diversos programas y proyectos de la gestión del gobierno regional a través del desarrollo de los planes operativos y de inversión pública?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	170	22.9	22.9	22.9
	De acuerdo	470	63.5	63.5	86.4
	En desacuerdo	100	13.6	13.6	100.0
	Total	740	100.0	100.0	

¿Considera que la aplicación presupuestal participativa influye en la formulación de diversos programas y proyectos de la gestión del gobierno regional a través del desarrollo de los planes operativos y de inversión pública?



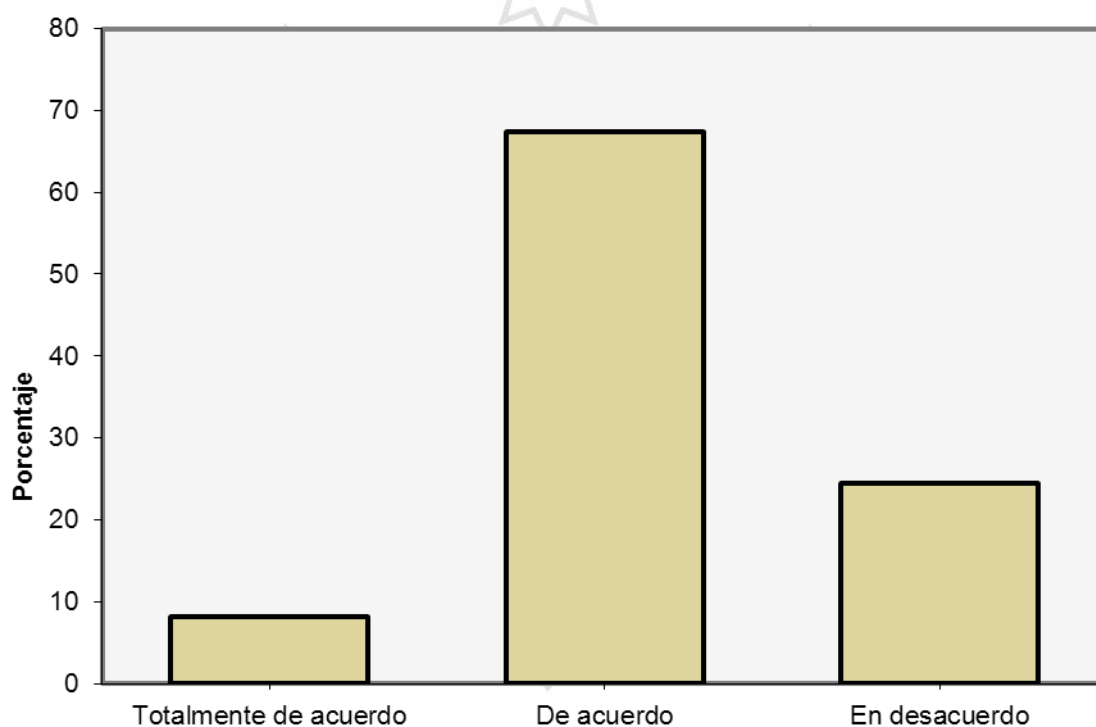
Interpretación:

De acuerdo con las preguntas formuladas, se tiene que el 22.9% de los encuestados eligió por la alternativa totalmente de acuerdo, mientras un 63.5% de los encuestados expresa por la alternativa de acuerdo con aplicación presupuestal participativa influye en la formulación de diversos programas y proyectos de la gestión a través del desarrollo de los planes operativos y de inversión pública, un 13.6% de los encuestados respondió por la alternativa en desacuerdo.

12.- A la pregunta ¿Está usted de acuerdo de qué manera la toma de decisiones incide en el cumplimiento de los recursos en la aplicación de la gestión presupuestal participativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos Totalmente de acuerdo	60	8.1	8.1	8.1
De acuerdo	500	67.5	67.5	75.6
En desacuerdo	180	24.4	24.4	100.0
Total	740	100.0	100.0	

¿Está usted de acuerdo de qué manera la toma de decisiones incide en el cumplimiento de los recursos en la aplicación de la gestión presupuestal participativa?



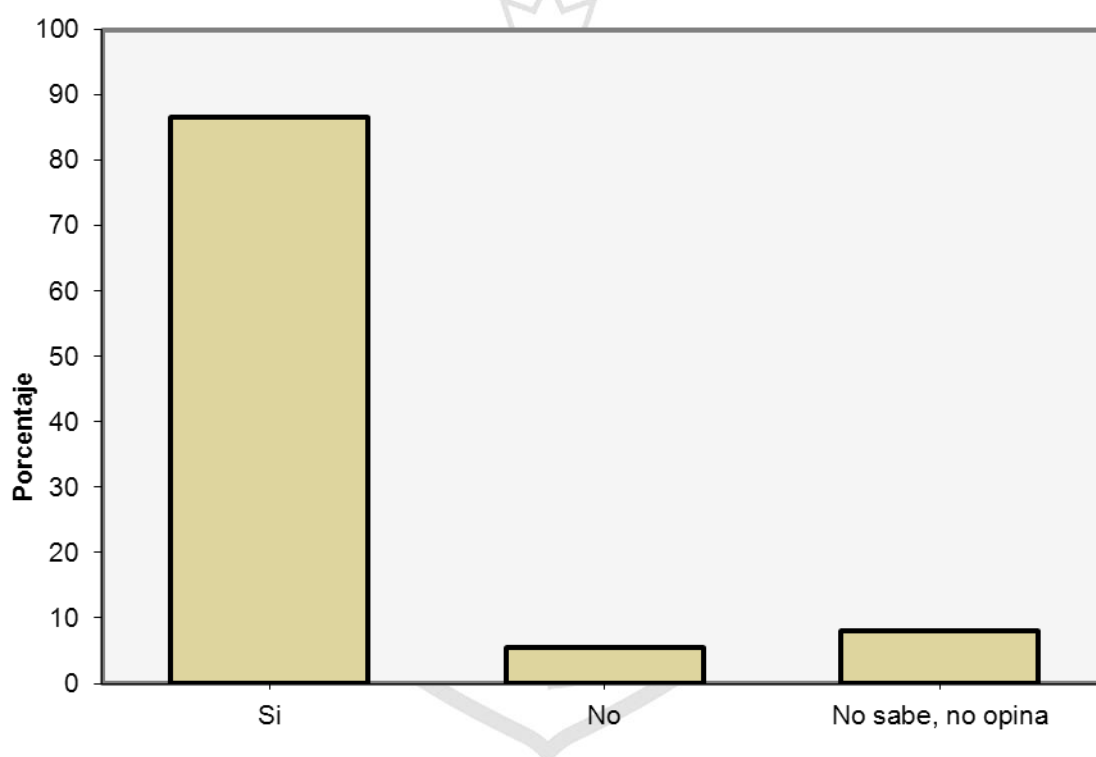
Interpretación:

Como resultado de la encuesta se aprecia en esta pregunta que el 8.1% de los encuestados se inclinaron por la alternativa totalmente de acuerdo, un 67.5% de los encuestados señala por la alternativa de acuerdo de qué manera la toma de decisiones incide en el cumplimiento de los recursos en la aplicación de la gestión presupuestal participativa, y finalmente el 24.4% de los encuestados precisó por la alternativa en desacuerdo.

13.- A la pregunta ¿Los resultados como respuesta a la aplicación del presupuesto participativo ha tenidos efectos positivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	640	86.5	86.5	86.5
	No	40	5.4	5.4	91.9
	No sabe, no opina	60	8.1	8.1	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Los resultados como respuesta a la aplicación del presupuesto participativo ha tenidos efectos positivos?



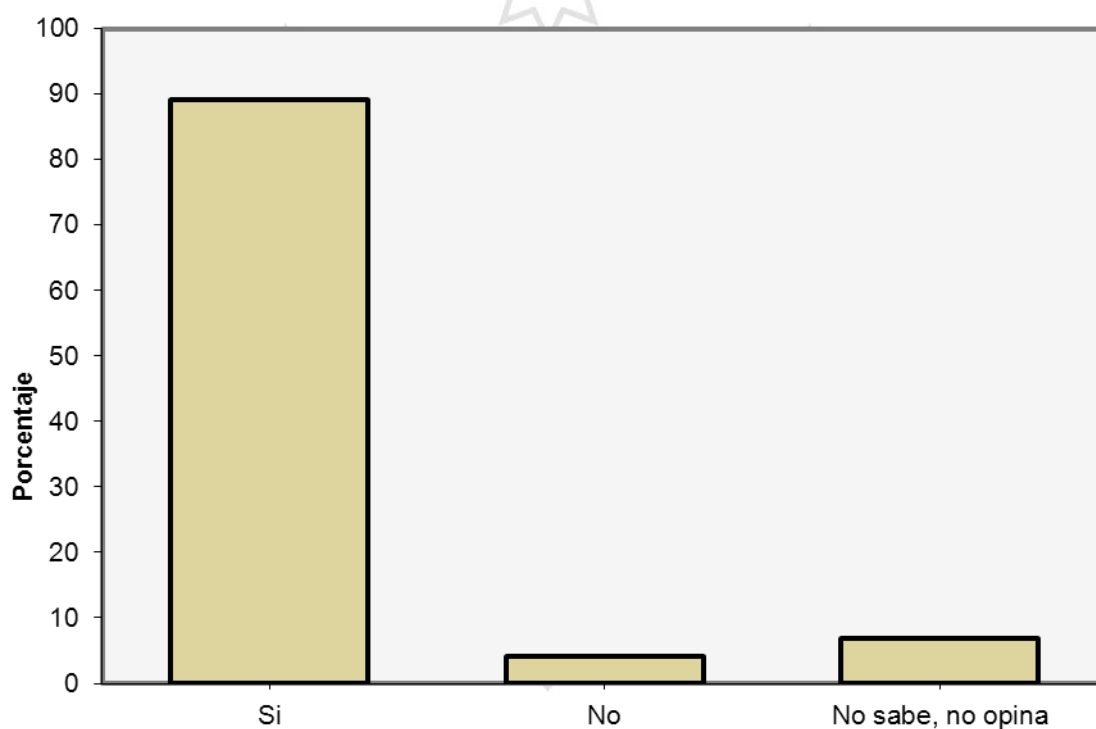
Interpretación:

Al revisar la información con la pregunta se encuentra que el 86.5% de los encuestados eligió si los resultados como respuesta a la aplicación del presupuesto participativo ha tenidos efectos positivos, mientras el 5.4% de los encuestados opinaron por la alternativa no y finalmente el 8.1% de los encuestados optó por la alternativa no sabe, no opina.

14.- A la pregunta ¿Le parece importante debería mejorarse la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal que conlleve a un sostenido desarrollo regional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	660	89.1	89.1	89.1
	No	30	4.1	4.1	93.2
	No sabe, no opina	50	6.8	6.8	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Le parece importante debería mejorarse la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal que conlleve a un sostenido desarrollo regional?



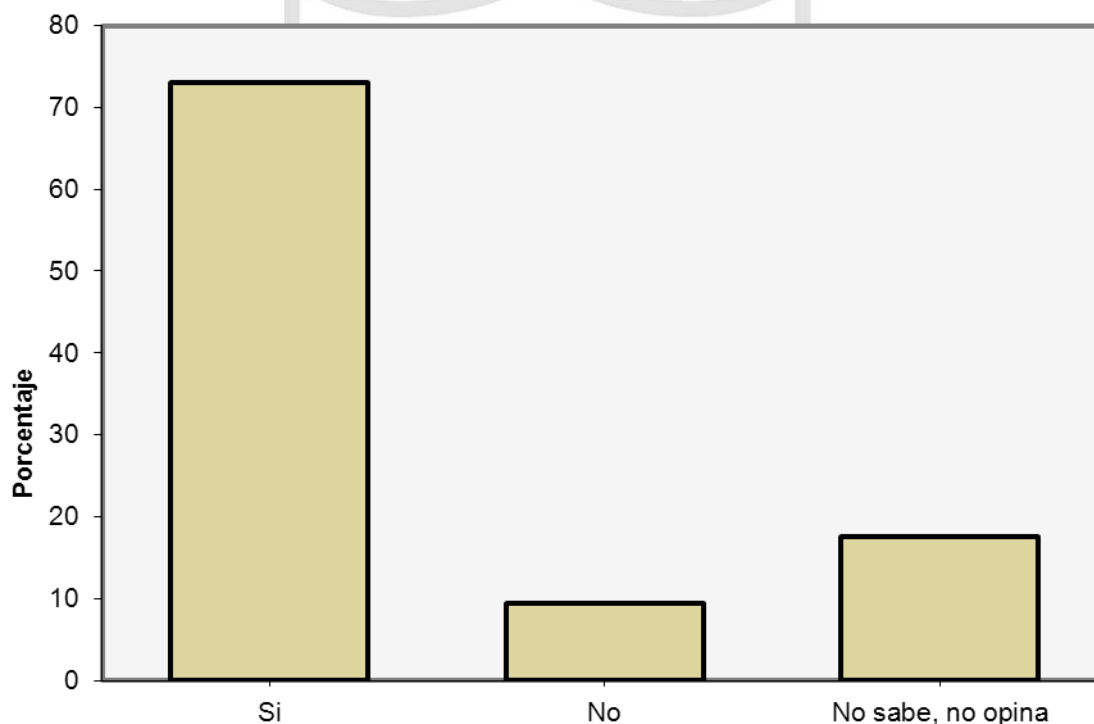
Interpretación:

Del total de los encuestados un 89.1% señalan la alternativa positivamente le parece importante debería mejorarse la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal que conlleve a un sostenido desarrollo regional, asimismo un 4.1% de los encuestados manifiestan por la alternativa no y finalmente un 6.8% de los encuestados contestaron por la alternativa no sabe, no opina.

15.- A la pregunta ¿Considera usted reforzar la relación entre el estado y la sociedad civil, en el marco de un ejercicio de la ciudadanía que utilice los mecanismos de democracia abierta y democracia representativa generando compromisos y responsabilidades compartidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	540	73.0	73.0	73.0
	No	70	9.4	9.4	82.4
	No sabe, no opina	130	17.6	17.6	100.0
	Total	740	100.0	100.0	

¿Considera usted reforzar la relación entre el estado y la sociedad civil, en el marco de un ejercicio de la ciudadanía que utilice los mecanismos de democracia abierta y democracia representativa generando compromisos y responsabilidades compartidas?



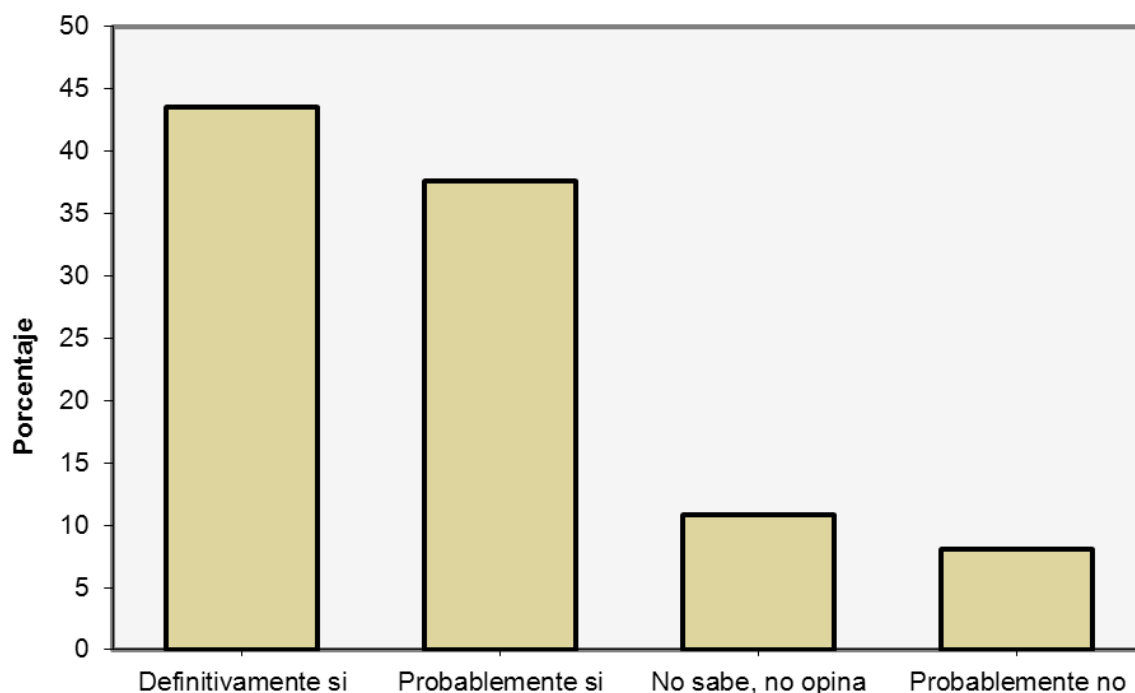
Interpretación:

La mayoría de los encuestados representado por el 73.0% de los encuestados precisa por la alternativa positiva, reforzar la relación entre el estado y la sociedad civil, en el marco de un ejercicio de la ciudadanía que utilice los mecanismos de democracia abierta representativa generando compromisos y responsabilidades compartidas, el 9.4% de los encuestados optó por la alternativa negativo, y un 17.6% de los encuestados señaló por la alternativa no sabe, no opina.

16.- A la pregunta ¿Considera usted si es importante la aplicación presupuestal participativa en la gestión de los gobiernos regionales en la elección de las mejores soluciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos Definitivamente si	320	43.5	43.5	43.5
Probablemente si	280	37.6	37.6	81.1
No sabe, no opina	80	10.8	10.8	91.9
Probablemente no	60	8.1	8.1	100.0
Total	740	100.0	100.0	

¿Considera usted si es importante la aplicación presupuestal participativa en la gestión de los gobiernos regionales en la elección de las mejores soluciones?



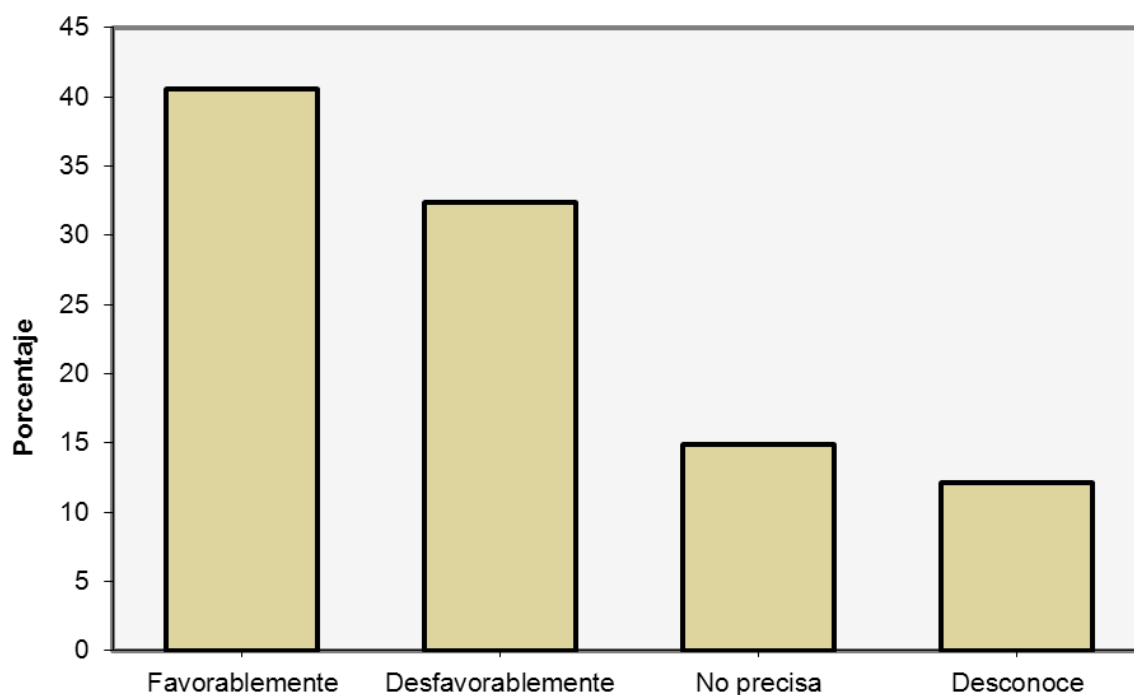
Interpretación:

De la encuesta realizada se determinó que el 43.5% de los encuestados indica por la alternativa definitivamente si, es importante la aplicación presupuestal participativa en la gestión de los gobiernos regionales en la elección de las mejores soluciones, un 37.6% de los encuestados se inclinó por la alternativa probablemente si, asimismo un 10.8% de los encuestados precisaron por la alternativa no sabe, no opina y por otro lado el 8.1% de los encuestados opina por la alternativa probablemente no.

17.- A la pregunta ¿Cómo influye el desarrollo de la gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos Favorablemente	300	40.6	40.6	40.6
Desfavorablemente	240	32.4	32.4	73.0
No precisa	110	14.9	14.9	87.9
Desconoce	90	12.1	12.1	100.0
Total	740	100.0	100.0	

¿Cómo influye el desarrollo de la gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú?



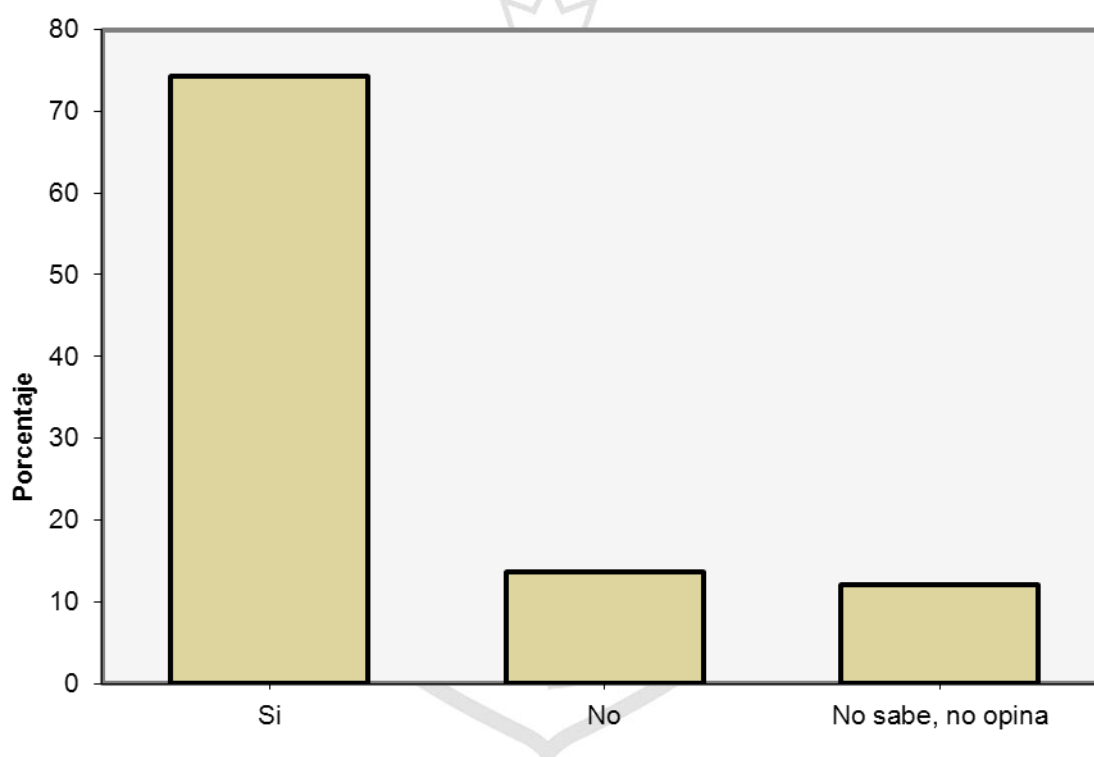
Interpretación:

Se obtuvo el siguiente resultado del total de encuestados, el 40.6% manifestó por la alternativa favorablemente influye el desarrollo de la gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú, un 32.4% de los encuestados refirió por la alternativa desfavorablemente, el 14.9% de los encuestados optó por la alternativa no precisa y finalmente un 12.1% de los encuestados consideró por la alternativa desconoce.

18.- A la pregunta ¿La participación de los ciudadanos es solo en la formulación del presupuesto participativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	550	74.3	74.3	74.3
	No	100	13.6	13.6	87.9
	No sabe, no opina	90	12.1	12.1	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿La participación de los ciudadanos es solo en la formulación del presupuesto participativo?



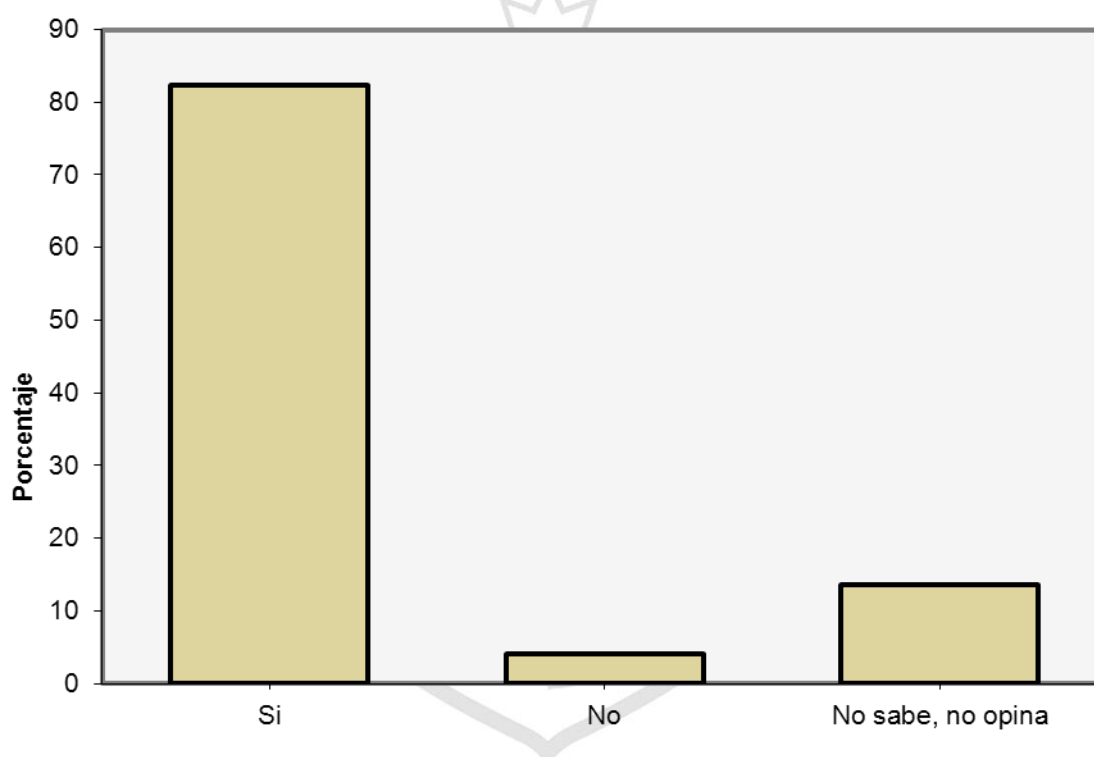
Interpretación:

El 74.3% de los encuestados expresa por la alternativa si la participación de los ciudadanos es solo en la formulación del presupuesto participativo, mientras el 13.6% de los encuestados indica por la alternativa no y el 12.1% de los encuestados señala por la alternativa no sabe, no opina.

19.- A la pregunta ¿Un modelo apropiado de la gestión del presupuesto participativo garantizará una adecuada administración presupuestal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	610	82.3	82.3	82.3
	No	30	4.1	4.1	86.4
	No sabe, no opina	100	13.6	13.6	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Un modelo apropiado de la gestión del presupuesto participativo garantizará una adecuada administración presupuestal?



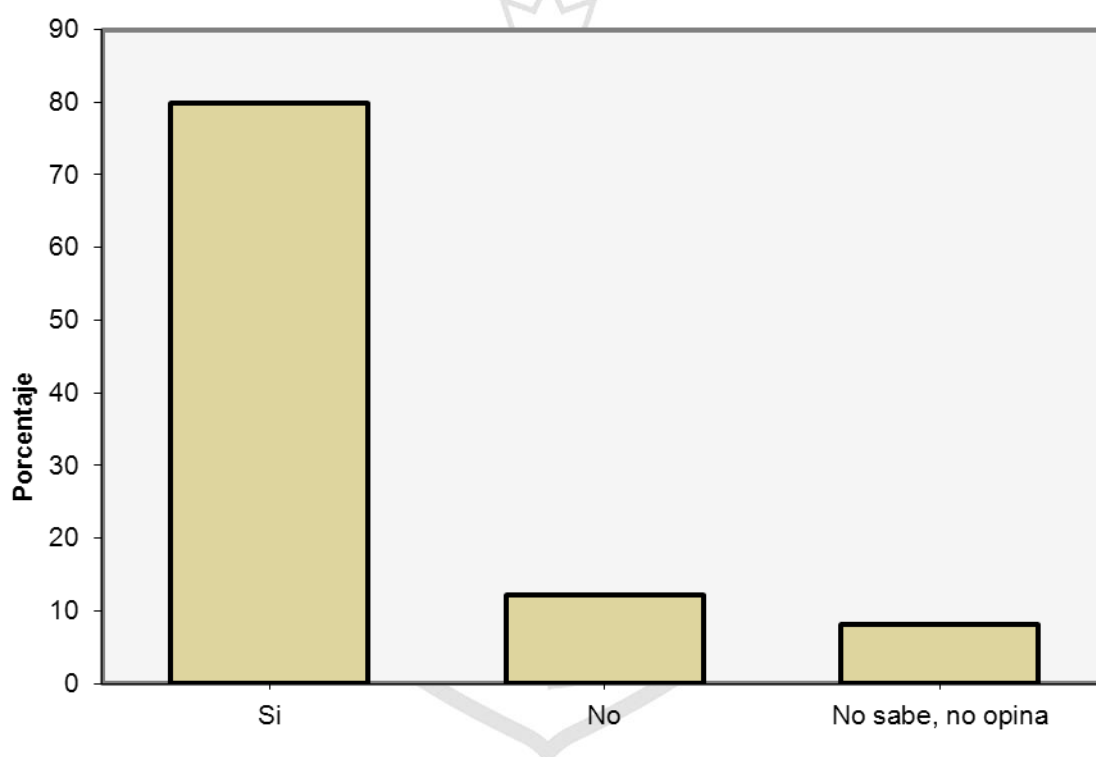
Interpretación:

Apreciando el cuadro tenemos que el 82.3% de los encuestados manifiesta por la alternativa si es modelo apropiado garantizará una adecuada administración presupuestal y un 4.1% de los encuestados optó por la alternativa no y finalmente el 13.6% de los encuestados respondió por la alternativa no sabe, no opina.

20.- A la pregunta ¿Usted estaría de acuerdo con la vigilancia ciudadana para fiscalizar el manejo transparente de los recursos del Estado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	590	79.8	79.8	79.8
	No	90	12.1	12.1	91.9
	No sabe, no opina	60	8.1	8.1	100.0
Total		740	100.0	100.0	

¿Usted estaría de acuerdo con la vigilancia ciudadana para fiscalizar el manejo transparente de los recursos del Estado?



Interpretación:

De la encuesta realizada se determinó que un 79.8% de los encuestados precisó por la alternativa si estaría de acuerdo con la vigilancia ciudadana para fiscalizar el manejo transparente de los recursos del Estado, mientras un 12.1% de los encuestados eligieron por la alternativa no y finalmente un 8.1% de los encuestados optaron por la alternativa no sabe, no opina.

4.2. Contrastación de la hipótesis

Las hipótesis han sido contrastadas mediante la prueba Ji Cuadrado, lo cual se demuestra mediante los siguientes pasos:

Primera hipótesis

La identificación de las causas principales han promovido la participación ciudadana y su relación con los efectos en la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales.

1. Se formuló la hipótesis nula (H_0)

La identificación de las causas principales NO han promovido la participación ciudadana y su relación con los efectos en la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales.

2. Se formuló la hipótesis alternante

La identificación de las causas principales SI han promovido la participación ciudadana y su relación con los efectos en la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales.

3. Se fijó el nivel de significación (α) = 5%

$$X^2_{t(4)g,1} = 9.488$$

4. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$$

$$X^2_c = 10.878$$

Donde:

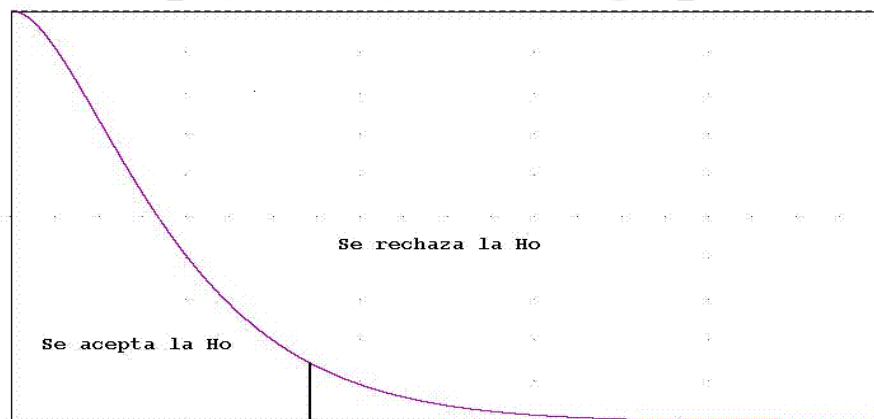
O_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS versión 21, lo cual se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

5. Toma de decisiones

Se comparó los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



$$X^2_{t(4)g.l} = 9.488$$

$$X^2_c = 10.878$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternante, concluyendo que la identificación de las causas principales SI han promovido la participación ciudadana y su relación con los efectos en la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales., para tal efecto, se presentan las evidencias, tanto de la Tabla de Contingencia N° 01 como del resultado de la prueba estadística.

Tabla de contingencia N° 01

¿Cree usted que el modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, haya dado nuevos aportes que recién se puedan dar a conocer? *VERSUS* ¿El resultado de la gestión presupuestal participativa del gobierno regional en su gestión ha dado un balance positivo?

		¿El resultado de la gestión presupuestal participativa del gobierno regional en su gestión ha dado un balance positivo?			Total
		Si	No	No sabe, no opina	
¿Cree usted que el modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, haya dado nuevos aportes que recién se puedan dar a conocer?	Si	440	70	10	520
	No	60	80	40	180
	No sabe, no opina	0	30	10	40
Total		500	180	60	740

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,878	4	,025
Razón de verosimilitudes	9,337	4	,048
N° de casos válidos	740		

Segunda hipótesis

La gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

1. Se formuló la hipótesis nula (Ho)

La gestión presupuestal participativa NO incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

2. Se formuló la hipótesis alternante

La gestión presupuestal participativa SI incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

3. Se fijó el nivel de significación (α) = 5%

$$X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = X^2_{(1)g.l} = 3.841$$

4. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i \quad X^2_c = 5.637$$

Donde:

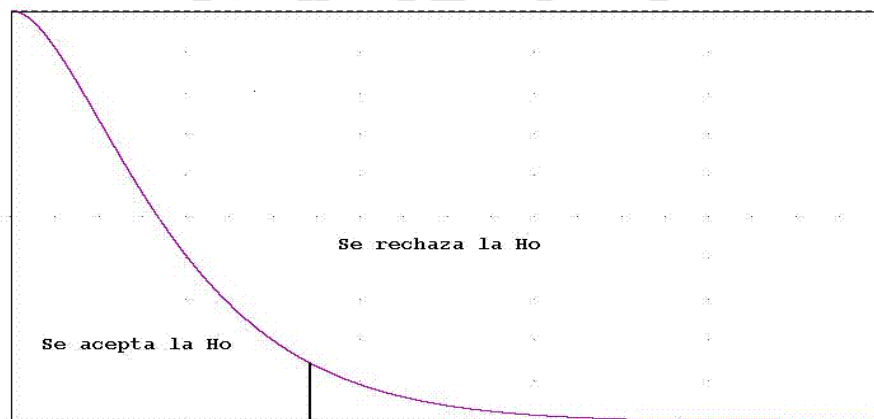
O_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS versión 21.

5. Toma de decisiones

Se comparó los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



$$X^2_{(1)g.l} = 3.841$$

$$X^2_c = 5.637$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir La gestión presupuestal participativa SI incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.; para tal efecto se presentan las evidencias, conformado por la Tabla de Contingencia como por la Prueba estadística Ji Cuadrado, precisando que la información ha sido procesada en el software estadístico SPSS versión 21.

Tabla de contingencia N° 02

¿Considera indispensable la aplicación de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos regionales? *VERSUS* ¿Considera usted mejorar la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en los planes de desarrollo concertados, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal sobre la base de acuerdos concertados?

	¿Considera usted mejorar la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en los planes de desarrollo concertados, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal sobre la base de acuerdos concertados?			Total	
	Si	No	No sabe, no opina		
¿Considera indispensable la aplicación de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos regionales?	Si	100	10	70	180
	No	20	430	50	500
	No sabe, no opina	40	0	20	60
Total		160	440	140	740

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,637	1	,016		
Corrección por continuidad	4,316	1	,035		
Razón de verosimilitudes	5,254	1	,020		
N° de casos válidos	740				

Tercera hipótesis

El mejoramiento de la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal permitirá un desarrollo sostenido de las regiones del Perú.

1. Se formuló la hipótesis nula (H₀)

El mejoramiento de la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal NO permitirá un desarrollo sostenido de las regiones del Perú.

2. Se formuló la hipótesis alternante

El mejoramiento de la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal SI permitirá un desarrollo sostenido de las regiones del Perú.

3. Se fijó el nivel de significación (α) = 5%

$$X^2_{(2) g.l} = 5.991$$

4. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i \quad X^2_c = 11.098$$

Donde:

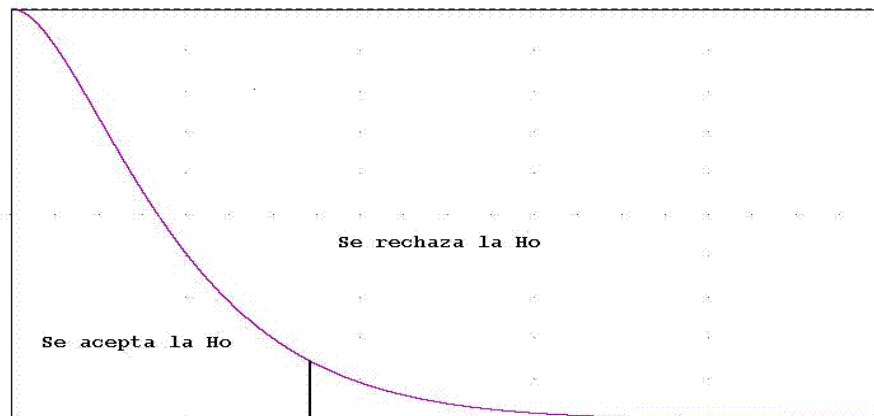
O_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS versión 21.

5. Toma de decisiones

Se comparó los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



$$X^2_{(2) g.l} = 5.991$$

$$X^2_c = 33,516$$

Con un nivel de significación del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir el mejoramiento de la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal SI permitirá un desarrollo sostenido de las regiones del Perú., lo cual se demuestra con las evidencias como la Tabla de Contingencia y el resultado de la Prueba estadística Chi Cuadrado.

Tabla de contingencia N° 03

¿Considera usted reforzar la relación entre el estado y la sociedad civil, en el marco de un ejercicio de la ciudadanía que utilice los mecanismos de democracia abierta y democracia representativa generando compromisos y responsabilidades compartidas? *VERSUS* ¿Considera usted qué es importante el presupuesto participativo en la gestión de los gobiernos regionales?

		¿Considera usted qué es importante el presupuesto participativo en la gestión de los gobiernos regionales?			Total
		Si	No	No sabe, no opina	
¿Considera usted reforzar la relación entre el estado y la sociedad civil, en el marco de un ejercicio de la ciudadanía que utilice los mecanismos de democracia abierta y democracia representativa generando compromisos y responsabilidades compartidas?	Si	120	100	40	260
	No	140	80	60	280
	No sabe, no opina	60	90	50	200
Total		320	270	150	740

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,516	2	,000
Razón de verosimilitudes	41,367	2	,000
Asociación lineal por lineal	993	1	,313
N° de casos válidos	740		

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

La presente investigación sobre el modelo de gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú considera el presupuesto participativo como un instrumento fundamental para mejorar la calidad de vida de la población y reducir la extrema pobreza en las que están sumergidas las regiones. Debe de asignarse adecuadamente u optimizar el uso de los escasos recursos presupuestales de manera eficiente y con calidad de gasto en atención la atención a las prioridades establecidas por el presupuesto participativo.

La discusión al ser la parte central de la investigación realizada, hace referencia a los resultados de la encuesta, en la que se enfatizan los aspectos centrales de la investigación, se trabajó con la técnica del cuestionario estructurado, el mismo que estuvo compuesto por preguntas de carácter cerrada, con las mismas se realizó la parte estadística y luego la parte gráfica aplicando el programa estadístico SPSS versión 21, posteriormente se interpretó cada pregunta, facilitando de esta manera su mayor comprensión. Asimismo de la información revisada y recopilada; podemos indicar que nuestra investigación tiene muy buena base para poder indicar que existe realmente el problema planteado y que hemos encontrado problemáticas que contribuyen con el análisis de la investigación. Asimismo, al contrastar nuestras hipótesis, todas ellas han sido aceptadas con el apoyo del software estadístico, lo que le ha dado mayor solidez y rigor científico a este trabajo.

5.2. Conclusiones

- a) La gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales en el país están corroídas por actos de corrupción por falta de voluntad política de los gobernantes y la irresponsabilidad manifiesta de los funcionarios del sistema nacional de control, los cuales incidieron, en el atraso del desarrollo regional y la descentralización.
- b) El resultado de la gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales ha dado un balance positivo 60.8 % de los encuestados. Lo cual expresa que la gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- c) La corrupción en los gobiernos regionales ha sido una de las causas por las cuales la gestión de los gobiernos regionales no promuevan la participación ciudadana en la gestión presupuestal así como lo expresaron el 70.2 % de los encuestados.
- d) Con el presupuesto participativo se apuesta por una forma pública y transparente de distribución de los recursos públicos, lo cual significa que la gestión presupuestal participativa debe permitir en término de resultados un mejoramiento en la calidad de vida de la población.
- e) La gestión presupuestal participativa impulsa la participación ciudadana para la toma de decisiones y el control del uso de los recursos públicos. Por lo tanto, la vigilancia ciudadana es importante en la fiscalización y manejo transparente de los recursos del Estado así como lo precisó el 79.8 % de los encuestados.

5.2. Recomendaciones.

- a) El éxito del modelo de gestión presupuestal participativa radica en la decisión política de los presidentes de los gobiernos regionales y una adecuada legislación para permitir a los organismos de control erradicar la corrupción. Por lo que se recomienda desarrollar acciones de implementación, preparación y perfeccionamiento de los gobernantes, funcionarios, empleados, trabajadores y autoridades, y, de capacitación a la sociedad civil para crear una cultura de servicio y de gestión transparente en bien del sostenido desarrollo regional.
- b) La gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo regional. Por lo que se recomienda impulsar la participación eficiente de la sociedad civil en la gestión presupuestal de los gobiernos regionales.
- c) Se debe fortalecer las causas por las cuales la gestión de los gobiernos regionales no permiten de manera relevante la participación ciudadana en la gestión presupuestal. Para desarrollar un proceso de presupuesto participativo, se recomienda impulsar mejores niveles de organización social para contribuir a una participación ciudadana de calidad.
- d) Desarrollar mejores lineamientos en la gestión presupuestal participativa, este proceso promueve la descentralización, la democracia en las regiones y la creación de espacios de participación ciudadana. Por lo que en base a los resultados de la encuesta, pregunta 9, se recomienda la aplicación de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos

regionales para mejorar la calidad de vida de la población e impulsar el desarrollo regional.

- e) Generar cambios para mejorar la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal transparente que conlleve a un sostenido desarrollo regional. Se recomienda impulsar el rol de la Contraloría General de la República y complementariamente mejorar la legislación vigente en materia participación ciudadana, vigilancia ciudadana, rendición de cuentas, control presupuestal y anticorrupción.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFARO LIMAYA, Javier. (2012) *Manual de Gestión de Gobierno Regional*. 2da edición. Editorial FECAT. Lima, Perú.

ALVARADO MAIRENA, José. (2012) *Gestión Presupuestaria del Estado*. 2da edición. Editorial Centro Interamericano de Asesoría Técnica C.I.A.T. Lima, Perú.

ALZAMORA VALDEZ, Mario. (2011) *Derecho del Gobierno Regional*. 3ra edición. Editorial San Marcos. Lima, Perú.

ARNILLAS, Federico. (2003) *Planeamiento Concertado y Programación Participativa del Presupuesto Público*. 1ra edición. Editorial Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Social y Desarrollo. Lima, Perú.

CALDERÓN, Luis Santa María. (2011) *Legislación Municipal y Regional*. 2da edición. Editorial Las Flores. Lima, Perú.

DE LA TORRE, Yeny. (2002) *Economía Pública*. 1ra edición. Editorial U.S.M.P. Lima, Perú.

DEFENSORIA DEL PUEBLO. (2011) *Tributación Municipal y Constitución*. 3ra edición. Editorial DESA. Lima, Perú.

DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. (2003) *El Presupuesto Participativo como Instrumento para la Inversión Social.* 1ra edición. Editorial MEF. Lima, Perú.

GOBIERNO DEL PERÚ. (2012) *Constitución Política del Perú.* 2da edición. Editorial Berrios. Lima, Perú.

GRANDA CARAZA, Mario. (2010) *Alternativas para Mejorar las Rentas Municipales.* 3ra edición. Editorial Fundación Friedrich Ebert. Lima, Perú.

GUTIÉRREZ, Marco Tulio – PAREDES, María Luisa. (2011) *Los Gobiernos Regionales.* 1ra edición. Editorial San Marcos. Lima, Perú.

IVANCEVICH, John – Peter LORENZI. (2006). *Gestión Calidad y Competitividad.* 3ra edición. Editorial MOSBY DOYMA. Barcelona, España.

MARCA FALCÓN, Enrique. (2012) *Ley Orgánica de Municipalidades. Ley 23853.* 3ra edición. Editorial El Carmen. Lima, Perú.

MENA MELGAREJO, Máximo. (2004) *Sociedad Civil y Presupuesto Participativo.* 1ra edición. Fondo Editorial del Congreso del Perú. Lima, Perú.

MEZA CAREY, Maritza. (2006). *Economías Regionales en el departamento de Piura.* Editorial San Marcos. Lima, Perú.

MIMDES. (2003) *El Presupuesto Participativo como Instrumento para la Inversión Social*. 1ra edición. Editorial MIMDES. Lima, Perú.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (2008) *Dirección de Planificación y Presupuesto del 2008*. Instructivo N°1-2008/MEF sobre formulación del presupuesto participativo de inversiones en los Gobiernos Regionales. 1ra edición. Editorial MEF. Lima, Perú.

PROGRAMA DE GESTIÓN URBANA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.
(2003). *Encuentros sobre Presupuesto Participativo en América Latina*. 1ra edición. Editorial Naciones Unidas. Ecuador.

VERA NOVOA, Mario. (2011). *Manual de Tributación Municipal*. 1ra edición. Editorial Gráfica San Carlos. Lima, Perú.

VILLEGAS ROJAS, Alejandro. (2010) *Manual del Alcalde Moderno*. 3ra edición. Editorial Escuela Superior de Gerencia Municipal ESGEM. Lima, Perú.



ANEXOS

**ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

“MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO DE LAS REGIONES DEL PERÚ, 2008 – 2012”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>Problema general ¿En qué medida la gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica es un modelo que incida en el desarrollo económico y social de las regiones del Perú?</p>	<p>Objetivo general Diseñar un modelo de gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica que promueva el desarrollo económico y social de las regiones del Perú.</p>	<p>Hipótesis general La implementación de un modelo de gestión presupuestal participativa eficaz en los gobiernos regionales, permitirá la promoción del desarrollo económico y social en las regiones del Perú.</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cuáles son las causas por las cuales la gestión de los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestal?</p> <p>b) ¿La gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población?</p> <p>c) ¿Cómo debería mejorarse la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal que conlleve a un sostenido desarrollo regional?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Identificar las causas por las cuales los gobiernos regionales no han promovido la participación ciudadana en la gestión presupuestaria.</p> <p>b) Analizar cómo la gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p> <p>c) Establecer cómo mejorar la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a) La identificación de las causas principales han promovido la participación ciudadana y su relación con los efectos en la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales.</p> <p>b) La gestión presupuestal participativa incide en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p> <p>c) El mejoramiento de la inclusión de la participación ciudadana en la gestión presupuestal permitirá un desarrollo sostenido de las regiones del Perú.</p>

ANEXO N° 02

LINEAMIENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARTICIPATIVA

DEL MODELO.- En base a la teoría general de sistema, un modelo es “la representación formal de un sistema. Se trata de una abstracción de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudiar y explicar su comportamiento, a través de la representación de las relaciones causa – efecto de sus componentes o elementos constitutivos.

Herramienta estratégica de desarrollo regional = f (modelo de gestión presupuestal participativa).

FINALIDAD DEL MODELO.- La finalidad del modelo es alcanzar el desarrollo regional sostenibles a partir de los beneficios del presupuesto participativo como son: Generar un equilibrio entre la democracia representativa y la democracia participativa; generar confianza entre los habitantes y los gobiernos regionales; impulsar la participación ciudadana para la toma de decisiones y el control del uso de los recursos públicos; mejorar la transparencia de la gestión y de la efectividad del gasto público.

MODELO COMO HERRAMIENTA DE PROSPECTIVA.- En base a los resultados de la prueba de campo e interpretación de la encuesta realizada; a efectos de transparentar la gestión pública, erradicar la corrupción generalizada en los gobiernos regionales, se propone un modelo de gestión presupuestal

participativa como herramienta estratégica para el desarrollo de las regiones del Perú, cuyos ejes centrales interrelacionados del modelo son los siguientes:

- El Plan de Desarrollo Concertado;
- El Presupuesto Participativo;
- El Sistema de Participación Ciudadana;
- Las Instancias de Concertación Público – Privada;
- La Innovación y Reingeniería en los Gobiernos Regionales.

EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO.- Es el instrumento que permite planificar el desarrollo con visión de futuro de las regiones. Es una guía de acción para conducir las acciones de promoción del desarrollo regional.

EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO.- Es un instrumento de participación ciudadana, a través del cual la población de una región, puede definir o contribuir a la definición del presupuesto que maneja anualmente el gobierno regional.

EL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.- Define los roles de los espacios de participación e instancias de concertación en el proceso de planificación, gestión, evaluación del plan concertado y presupuesto participativo.

LAS INSTANCIAS DE CONCERTACIÓN PÚBLICO- PRIVADA.- En el marco de la normatividad vigente, son espacios de convergencia y de deliberación de los temas públicos entre los actores o representantes de la sociedad civil y del gobierno regional para mejorar el presupuesto participativo y alcanzar mejores niveles de desarrollo regional.

LA INNOVACIÓN Y REINGENIERÍA EN LOS GOBIERNOS REGIONALES.-

Proceso social, económico, político y técnico que responda al modelo de gestión presupuestal participativa; lo cual implica el cambio de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional que responda al nuevo instrumento de gestión pública que es el plan estratégico de desarrollo regional que considera la capacidad institucional, competencias, coherencias y consistencia con las demandas de la población y promover la gestión participativa de calidad.

ROL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.-

A la luz de los actos de corrupción generalizadas en todos los gobierno regionales del Perú, la Contraloría General de República, ha tenido una participación intrascendente, es decir, no cumplió con sus funciones establecidas en el marco de las normas vigentes. Por tal razón, a efectos transparentar la gestión pública y lograr “cero” corrupción en el país se requiere que la Contraloría General de la República cumpla con sus funciones en el marco de la ley. La Contraloría General de la República del Perú es un organismo constitucional autónomo del Estado Peruano encargado de controlar los bienes y recursos públicos del país. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, que cautela el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos del Perú, la correcta gestión de la deuda pública, así como la legalidad de la ejecución del presupuesto del sector público y de los actos de las instituciones sujetas a control; coadyuvando al logro de los objetivos del Estado en el desarrollo nacional y bienestar de la sociedad peruana. La Contraloría General tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y

transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. Para este efecto, tiene su sede central, y para su desempeño desconcentrado cuenta con las Oficinas de Coordinación Regional Lima Metropolitana, Lima Provincias, Centro (Huancayo), Norte (Chiclayo) y Sur (Arequipa), así como con 20 Oficinas Regionales de Control en las ciudades de Abancay, Ayacucho, Cajamarca, Chachapoyas, Chimbote, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos, Moquegua, Moyobamba, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Puno, Tacna, Trujillo y Tumbes.



ANEXO N° 03

ENCUESTA

Instrucciones:

La presente técnica de encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **“MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO DE LAS REGIONES DEL PERÚ, 2008 – 2012”**; sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se le presentan, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X) y además, se le invoca en la parte final de las preguntas, justifique la alternativa que haya elegido. Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. **A la pregunta ¿La población de su distrito tiene conocimiento de la gestión presupuestaria de los gobiernos regionales?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No sabe, no opina ()

- 2.- **A la pregunta ¿Cree usted que el modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, haya dado nuevos aportes que recién se puedan dar a conocer?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No sabe, no opina ()

- 3.- **A la pregunta ¿El resultado de la gestión presupuestal participativa del gobierno regional en su gestión ha dado un balance positivo?**
 - a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No sabe, no opina ()

- 4.- **A la pregunta ¿El efecto de la transparencia de la gestión presupuestal participativa de un gobierno regional, ha tenido algún resultado contraproducente?**
- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()
- 5.- **A la pregunta ¿Ha tomado como referencias otras experiencias de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales en la formulación del mismo?**
- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()
- 6.- **A la pregunta ¿El modelo de gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales, debe ser un inicio de cambio de otras instituciones?**
- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()
- 7.- **A la pregunta ¿Considera usted qué es importante el presupuesto participativo en la gestión de los gobiernos regionales?**
- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()
- 8.- **A la pregunta ¿Considera usted que una decisión errada en la aplicación de la gestión presupuestal participativa puede afectar en la administración?**
- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()

- 9.- A la pregunta ¿Considera indispensable la aplicación de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos regionales?**
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No sabe, no opina ()
- 10.- A la pregunta ¿Considera usted mejorar la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en los planes de desarrollo concertados, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal sobre la base de acuerdos concertados?**
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No sabe, no opina ()
- 11.- A la pregunta ¿Considera que la aplicación presupuestal participativa influye en la formulación de diversos programas y proyectos de la gestión del gobierno regional a través del desarrollo de los planes operativos y de inversión pública?**
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. En desacuerdo ()
- 12.- A la pregunta ¿Está usted de acuerdo de qué manera la toma de decisiones incide en el cumplimiento de los recursos en la aplicación de la gestión presupuestal participativa?**
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. En desacuerdo ()
- 13.- A la pregunta ¿Considera usted que es importante la elaboración y manejo de la gestión presupuestal participativa en los gobiernos regionales?**
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No sabe, no opina ()

14.- A la pregunta ¿Considera usted que los gobiernos regionales tengan un buen manejo y aplicación en la gestión presupuestal participativa?

- a. Definitivamente si ()
- b. Probablemente si ()
- c. No sabe, no opina ()
- d. Probablemente no ()

15.- A la pregunta ¿Considera usted reforzar la relación entre el estado y la sociedad civil, en el marco de un ejercicio de la ciudadanía que utilice los mecanismos de democracia abierta y democracia representativa generando compromisos y responsabilidades compartidas?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()

16.- A la pregunta ¿Considera usted si es importante la aplicación presupuestal participativa en la gestión de los gobiernos regionales en la elección de las mejores soluciones?

- a. Definitivamente si ()
- b. Probablemente si ()
- c. No sabe, no opina ()
- d. Probablemente no ()

17.- A la pregunta ¿Cómo influye el desarrollo de la gestión presupuestal participativa como herramienta estratégica en el desarrollo de las regiones del Perú?

- a. Favorablemente ()
- b. Desfavorablemente ()
- c. No precisa ()
- d. Desconoce ()

18.- A la pregunta ¿Considera indispensable tener en cuenta al decidir sobre presupuestal participativa en la gestión de los gobiernos regionales?

- a. Definitivamente si ()
- b. Probablemente si ()
- c. No sabe, no opina ()
- d. Probablemente no ()

19.- A la pregunta ¿Tiene alguna propuesta para mejorar algún punto sobre el la gestión presupuestal participativa de los gobiernos regionales?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()

20.- A la pregunta ¿Considera usted a lo establecido en la Constitución Política del Perú y las leyes orgánicas de gobiernos regionales se formulan los presupuestos de manera participativa?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe, no opina ()