

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAB  
DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA**

**MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL**



**TESIS**

---

**“GESTIÓN MUNICIPAL FACTOR DETERMINANTE  
EN EL DESARROLLO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE COTABAMBAS: 2013-2016”**

---

**Presentado Por:**

**Econ. SUSANA ESTRADA CUNO**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
DESARROLLO REGIONAL**

**Asesor: Dr. Jesús Federico Barrionuevo Mujica**

**CUSCO – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

A mi madre, AGUSTINA, que con sus cariño y amor supo guiarme por el camino del bien. A GERMAN, mi padre, quien fue pieza importante en el largo proceso de mi formación académica. A mis hijos, LEO y LIA, que son el regalo más grande que Dios me pudo dar. A mí querido esposo RONALD, por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales. A mis hermanos, por acompañarme en los momentos más importantes de mi vida.

Susana Estrada Cuno

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes de todo quiero agradecer a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Mi más sincero agradecimiento al Doctor Jesús Federico Barrionuevo Mujica, por su valiosa colaboración y buena voluntad en la redacción de esta tesis.

A mis amigos, y a todas aquellas personas que colaboraron con mi formación profesional. A todos ellos, y especialmente a mi familia espero siempre ser su orgullo.

Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Susana Estrada Cuno

## RESUMEN

La investigación se inicia con la evaluación del entorno institucional, es decir, la coordinación existente entre las municipalidades y los organismos nacionales y privados; del mismo modo, se evalúa el nivel de planeamiento existente en la municipalidad de Cotabambas, a partir de las funciones de planeamiento definido en la ley Orgánica de Municipalidades tales como: plan de desarrollo concertado, plan institucional, plan operativo y otros. Asimismo, se evalúa el nivel de implementación de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, capacitación, entre otros. De otra parte se analiza las limitantes en los sistemas operativos a fin de medir el grado de modernidad y eficiencia en el manejo de los servicios que brinda la municipalidad a la comunidad. Los aspectos de capacitación constituyen un elemento fundamental de nuestro análisis, debido que uno de los objetivos del diagnóstico es focalizar un plan de reforzamiento institucional hacia temas que resulten de interés para mejorar la gestión municipal a escala nacional. Otro aspecto es la gestión financiera; por lo que se evalúa el nivel de captación de las diversas fuentes de financiamiento así como el esfuerzo fiscal que realiza el gobierno local a través de una mayor recaudación institucional; así como mejora en la calidad del gasto.

La investigación se orienta a un análisis de cuatro componentes de la gestión Municipal y para cada uno de ellos se establecen factores e indicadores que miden el desempeño municipal. Los componentes analizados fueron: La Gestión institucional, La Gestión operativa (servicios Públicos), La Gestión financiera y la Gestión Presupuestal.

La investigación se realizó mediante la observación participante y para algunas dimensiones se utilizaron datos secundarios. Los resultados obtenidos nos demostraron la ineficiencia de la gestión municipal de Cotabambas para lograr un desarrollo sostenido, por lo que se planteó una gestión estratégica para adecuar la gestión municipal a la nueva realidad de los nuevos cambios.

Palabras clave: gestión institucional, gestión operativa, gestión financiera y gestión presupuestal.

## SUMMARY

The investigation begins with the evaluation of the institutional environment, that is, the existing coordination between the municipalities and the national and private organisms; Likewise, the level of planning existing in the municipality of Cotabambas is evaluated, based on the planning functions defined in the Organic Law of Municipalities such as: concerted development plan, institutional plan, operational plan and others. Likewise, the level of implementation of human resources is evaluated, both in quantity and quality, training, among others. On the other hand, the limitations in operating systems are analyzed in order to measure the degree of modernity and efficiency in the management of the services provided by the municipality to the community. The aspects of training constitute a fundamental element of our analysis, since one of the objectives of the diagnosis is to focus a plan of institutional strengthening on topics that are of interest to improve municipal management at the national level. Another aspect is financial management; therefore, the level of attraction of the different sources of financing is assessed, as well as the fiscal effort made by the local government through greater institutional collection; as well as improvement in the quality of the expense.

The research is oriented to an analysis of four components of municipal management and for each of them, factors and indicators that measure municipal performance are established. The components analyzed were: institutional Management, Operational Management (Public Services), Financial Management and Budgetary Management.

The investigation was carried out through participant observation and for some dimensions secondary data were used. The results obtained showed us the inefficiency of the municipal management of Cotabambas to achieve a sustained development, for which reason a strategic management was proposed to adapt the municipal management to the new reality of the new changes.

Keywords: institutional management, operational management, financial management and budget management.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Municipal en búsqueda del desarrollo local, es un proceso que interesa a todas las personas del país, pues involucra situaciones que inciden en el bienestar de la población, es decir, en la calidad de vida de todos y todas y, como tal, se encuentra vinculado al desarrollo nacional.

Una buena Gestión Municipal para el desarrollo de la localidad implica el fortalecimiento de cuatro variables: la gestión institucional, la gestión operativa, la gestión financiera y la gestión presupuestal; que debe estar ligada a la dimensión social, la económica, la medioambiental y la política. Entendiendo que en la realidad estas dimensiones existen como un todo y se afectan mutuamente, para poder evaluarlas.

La Gestión Municipal Provincial es una labor compleja. Y lo es, porque el desempeño municipal está sujeto a realidades que, muchas veces echan por tierra las mejores voluntades. La municipalidad de la Provincia de Cotabambas se enfrenta diariamente a problemas de gestión, deficiencias administrativas, recursos financieros reducidos, y a muchos problemas de origen institucional. Se deben cambiar a pesar de que el panorama, en muchos casos pareciera no tener ejemplos de buenas prácticas municipales de gestión.

La población en general y los gestores del propio municipio, perciben que no cuentan con herramientas de control y de seguimiento, que les permita analizar su gestión en relación al manejo de sus recursos, y conocer entre otras cosas algunas características de su gestión. Tampoco conocen la situación de su gestión en relación a la gestión municipal de otros municipios. Es decir, no existe una caracterización de los municipios, en base a la gestión que realizan con el



manejo de sus finanzas; pues, en la mayoría de casos la accesibilidad a la información pertinente y oportuna ha sido una gran debilidad al momento de la auto evaluación y para la vigilancia ciudadana, esto cuestiona la transparencia en la gestión de los municipios.

Por ello la gestión municipal para el desarrollo de Cotabambas se estudió, en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I: se desarrolla el planteamiento del problema de investigación, en cuyo contenido se describe el problema de investigación, la formulación del problema, el problema objeto de investigación, la justificación de la investigación, los objetivos.

En el capítulo II: se tiene un contenido que abarca el marco teórico de la investigación, qué es el que sustenta el problema objeto de investigación, dividido en tres ítems: las bases teóricas, el marco conceptual y el marco referencial de la investigación

En el capítulo III: tiene un contenido que abarca el desarrollo de la hipótesis a nivel general y específico, la operacionalización de la hipótesis.

En el capítulo IV: el diseño metodológico y el diagnóstico de la provincia de Cotabambas.

En el capítulo V: se desarrolla el contenido fundamental de la investigación que es el análisis de factores determinantes de la gestión municipal de la Provincia de Cotabambas.

En el capítulo VI: tiene las propuestas de una nueva gestión municipal para el desarrollo de Cotabambas.

## ÍNDICE GENERAL.

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
SUMMARY.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	viii

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Problema Objeto de Investigación (POI) .....	6
a. Problema General.....	6
b. Problemas específicos.....	6
1.3. Justificación de la investigación. ....	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
a. Objetivo general.....	8
b. Objetivos específicos .....	8

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Bases Teóricas .....	10
2.1.1. Teoría Del Desarrollo Local- Municipalidades.....	10
2.1.2. Organización y Gestión Municipal en el Marco de la Ley Orgánica de Municipalidades 27972.....	22
2.2. Marco Conceptual – Definición de Términos Básicos. ....	42
2.3. Marco Referencial.- Antecedentes de la Investigación. ....	44

2.3.1. Marco referencial histórico: Evolución de la Legislación	
Municipal: .....	44
2.3.2. Tesis desarrolladas sobre el tema.....	49

### **CAPITULO III**

#### **HIPÓTESIS**

3.1. Hipótesis y Variables.....	55
3.1.1. Hipótesis general.....	55
3.1.2. Hipótesis específicas.....	55
3.1.3. Identificación de variables. ....	56
3.1.4. Operacionalización de variables.....	57

### **CAPITULO IV**

#### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO**

4.1. Diseño Metodológico de la Investigación .....	58
4.1.1. Tipo y diseño de Investigación.....	58
4.1.2. El diseño de investigación .....	58
4.1.3. Unidad de análisis.....	59
4.1.4. Población de estudio.....	60
4.1.5. Selección de la muestra.....	60
4.1.6. Tamaño de la muestra .....	60
4.1.7. Técnicas de recolección de datos.....	61
4.1.8. Análisis e interpretación de resultados. ....	61
4.2. Diagnóstico de la Provincia de Cotabambas.....	62
4.2.1. Caracterización de la Provincia de Cotabambas. ....	63
4.2.2. Reseña de la Provincia de Cotabambas.....	64
4.2.3. Territorio .....	66

4.2.4. Población .....	67
4.2.5. Aspectos Sociales y Económicos .....	70
4.2.6. Salud.....	70
4.2.7. Educación .....	71
4.2.8. Economía.....	73
4.2.9. Turismo .....	73
4.2.10. Equipamiento Urbano .....	74

## **CAPITULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO DE COTABAMBAS**

5.1. El Entendimiento de la Gestión Municipal.....	76
5.2. Contexto en el que se da la Gestión Municipal Provincial de Cotabambas. ....	81
5.3. Factores Determinantes de la Gestión Municipal en el Desarrollo Institucional de Municipalidad de Cotabambas.....	84
5.3.1. El Marco Normativo en la Gestión Municipal. ....	84
5.3.2. La Gestión Institucional en el Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.....	98
5.3.3. Gestión Operativa en el Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas. ....	132
5.4. Organigrama Estructural de la Municipalidad de Cotabambas. ....	141
5.5. Gestión Financiera en la Municipalidad Provincial de Cotabambas .....	146
5.5.1. Gestión Financiera.....	146
5.5.2. Comportamiento Evolutivo del PIA. ....	147
5.6. Presupuesto Municipal Provincial de Cotabambas. ....	149

5.6.1. Asignación Presupuestal de Apertura (PIA) .....	149
5.6.2. Fuentes de Financiamiento del Presupuesto Municipal.....	152
5.7. Gestión de la Ejecución Presupuestal.....	158
5.7.1. Evolución de las Transferencias de Canon y FONCOMUN.....	158
5.7.2-Evolución de Saldos de Balance. ....	160
5.7.3. Variación y Avance del PIA con respecto al PIM. (2013-2016) ....	162
5.7.4. Evolución de los Ingresos Municipales .....	162
5.8. Caracterización del Gasto Municipal.....	163
5.8.1. Gestión de Actividades y Proyectos .....	163

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE UNA NUEVA GESTIÓN MUNICIPAL PARA EL EL DESARROLLO DE COTABAMBAS**

6.1. Síntesis de la Problemática.....	176
6.2. Definición de los Ejes Estratégicos. ....	186
6.2.1.Eje Estratégico de Gestión Institucional. ....	187
6.2.2.Eje Estratégico de Gestión Operativa. ....	188
6.2.3.Eje Estratégico de Gestión Financiera .....	189
6.2.4.Eje Estratégico de Gestión de la Ejecución Presupuestal.....	190
CONCLUSIONES .....	192
RECOMENDACIONES. ....	195
BIBLIOGRAFÍA. ....	196
ANEXOS .....	205

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro N° 01:</b> Distritos de la Provincia de Cotabambas .....	66
<b>Cuadro N° 02:</b> Superficie y altitud de los distritos de la Provincia de Cotabambas .....	66
<b>Cuadro N° 03:</b> Población por distritos de la provincia de Cotabambas .....	67
<b>Cuadro N° 04:</b> Proyección de la población total según distritos .....	69
<b>Cuadro N° 05:</b> Tasa de crecimiento poblacional (T.C) .....	70
<b>Cuadro N° 06:</b> Establecimientos de Salud – MINSA .....	71
<b>Cuadro N° 07:</b> Centros Educativos de la Provincia de Cotabambas .....	72
<b>Cuadro N° 08:</b> Población estudiantil de la Provincia de Cotabambas .....	72
<b>Cuadro N° 09:</b> Concejo Municipal Tambobamba: (2011-2014). .....	101
<b>Cuadro N° 10:</b> Concejo Municipal Tambobamba: 2016 (2015-2018). .....	101
<b>Cuadro N° 11:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Instrumentos de Gestión Estratégica, 2016. ....	118
<b>Cuadro N° 12:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Instrumentos de Gestión Operativa, 2016. ....	128
<b>Cuadro N° 13:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Cuadro de Asignación de Personal, 2014. ....	134
<b>Cuadro N° 14:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Cuadro de Asignación de Personal, 2016. ....	135
<b>Cuadro N° 15:</b> Condición Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial De Cotabambas, 2011-2014. ....	136
<b>Cuadro N° 16:</b> Condición Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, 2016. ....	138

<b>Cuadro N° 17:</b> Nivel Remunerativo del Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, al 2014. ....	139
<b>Cuadro N° 18:</b> Nivel Remunerativo del Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, al 2016. ....	140
<b>Cuadro N° 19:</b> Región Apurímac: Asignación Presupuestaria por Provincias: 2013-2016 .....	146
<b>Cuadro N° 20:</b> Provincia de Cotabambas: Evolución del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2013-2016. PIA .....	148
<b>Cuadro N° 21:</b> Presupuesto Municipal Provincial de Cotabambas: 2013-2016.....	151
<b>Cuadro N° 22:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Evolución del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) por Fuentes de Financiamientos Periodo 2013-2016. ....	155
<b>Cuadro N° 23:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Evolución de las Transferencias de Canon y FONCOMUN por Fuentes de Financiamientos Periodo 2013-2016 .....	159
<b>Cuadro N° 24:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Evolución de los Saldos de Balance Periodo 2013-2016.....	161
<b>Cuadro N° 25:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Variación del PIA con Respecto al PIM. (2013-2016).....	162
<b>Cuadro N° 26:</b> Municipalidad Provincial de Cotabambas: Distribución del Presupuesto Municipal por Genérica de Gasto, Periodo 2013-2016 .....	164

**Cuadro N° 27:** Municipalidad Provincial de Cotabambas: Ejecución  
de Actividades y Proyectos por Fuentes de  
Financiamiento Periodo 2013 - 2016. ....165



## LISTA DE FIGURAS

<b>Gráfica N° 01:</b> Distribución de la superficie de la Provincia de Cotabambas (%).....	67
<b>Gráfica N° 02:</b> Distribución porcentual de la Población de Cotabambas.....	68
<b>Gráfica N° 03:</b> Distribución de la población de la Provincia de Cotabambas (%).....	69
<b>Gráfica N° 04:</b> Tasa de actividad de la población de 15 y más años por distrito .....	73
<b>Gráfico N° 05:</b> Asignación Presupuestaria por Provincias para el Año Fiscal 2007-2010.....	147
<b>Gráfica N° 06:</b> Evolución del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2013-2016. PIA.....	149
<b>Gráfica N° 07:</b> Asignación Presupuestaria de Apertura (PIA) por Distritos para el Periodo 2013-2016 .....	152
<b>Gráfica N° 08:</b> Evolución del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) por Fuentes de Financiamientos Periodo 2013-2016 .....	156

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación problemática.

En el Perú la Gestión Municipal, implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, siendo los Instrumentos de Gestión, los documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras<sup>1</sup>. Por lo tanto, una adecuada gestión municipal en el ámbito provincial llega a ser un factor determinante en el desarrollo urbano y rural de su jurisdicción territorial. (HERNANDEZ I. G., 2012)

El caso peruano está orientado a que el Presupuesto Municipal deba recoger las inquietudes de la población para que el municipio pueda desarrollarse en forma planeada y justificada, para ello, los ingresos municipales deberán utilizarse en forma eficiente de manera a financiar aquellos gastos programados conforme a objetivos, metas y resultados, a fin de permitir la evaluación de la gestión municipal por parte de los habitantes. (Squenda, 2006)

---

<sup>1</sup> Tomado de: <http://ce cudha.blogspot.pe/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>. INSTRUMENTOS DE GESTION MUNICIPAL. Publicado por Neil Suller Equenda. Asesoría Jurídica. Lunes, 3 de marzo 2008.

La gestión del gobierno municipal de Cotabambas debe constituirse como el potenciador, orientador y canalizador del desarrollo, tanto institucional como social, pero que escasamente lo es, se debe en principio a la poca conciencia de quienes gestionan la municipalidad de mejorar los bajos niveles de capacidad administrativa. Por ello, en un ambiente de creciente especialización y tecnificación, los funcionarios responsables que tienen habilidades innatas sin los conocimientos necesarios de gestión municipal encada una de sus áreas, no permiten una utilización adecuada y ordenada, de los escasos recursos disponibles para resolver las múltiples necesidades que se presentan, por lo tanto, la gestión municipal incumple con ser un factor determinante en el desarrollo de la municipalidad Provincia de Cotabambas. (Equenda., 2006)

La **gestión municipal en la Provincia de Cotabambas**, debe cumplir con los lineamientos de la ley de municipalidades y normas específicas para el desarrollo, nos muestra su acción con el manejo de instrumentos de gestión que tienen las siguientes características:

En la **gestión institucional**, tiene deficiencias que se inician con los responsables nombrados por la población (Alcalde y regidores) cuya mayoría cuenta con estudios profesionales de docencia en primaria o secundaria, por lo tanto tienen escasa experiencia y desconocimiento de sistemas e instrumentos de gestión municipal, manejando inadecuadamente sus procesos, procedimientos, normas, por ello, los servicios que se brindan no tienen criterio gerencial, basados en una adecuada planificación, coordinación, dirección, control y evaluación. Al ser importantes los instrumentos de gestión institucional no se tangibilizan

en documentos que deben existir, menos aún, los que existen no están adecuadamente actualizados. Alguno de los regidores tiene su residencia diferente a la provincia, sus preocupaciones de viaje son evidentes.

La **gestión operativa** esta es realizada por los directivos o gerentes sin la adecuada experiencia y capacitación para el desarrollo de la municipalidad. Realizan una gestión hacia el interior de la organización, orientada de manera populista para incrementar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Estos directivos o gerentes han sido nombrados por favores mayormente políticos e intereses del alcalde, sin tener en cuenta que sus decisiones y actividad involucran los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Entonces, sus principales tareas se realizan ineficientemente; es el caso que al analizar los servicios, no tienen concordancia con lo ofrecido o que se piensa ofrecer con los requerimientos de los ciudadanos, lo mismo ocurre con los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública. Menos se revisa los modos de diseñar y dirigir con enfoque estratégico la gestión. Se ha descuidado la búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, acordes con los

requerimientos de los pobladores sin malgastar los recursos públicos disponibles. Se mantiene en la municipalidad desde muchos años atrás una estructura gerencial inadecuada con reducido personal, con escasa capacitación, magras remuneraciones, sin posibilidades de cumplir adecuadamente con sus funciones.

La situación de la **gestión financiera**, el Gobierno Municipal enfrenta una realidad cada vez más compleja, con múltiples tareas y responsabilidades, con escasos recursos financieros e ingresos frente a importantes demandas en gastos, con fuerte dependencia de las transferencias del tesoro público , una Sociedad Civil con grupos portadores de intereses contradictorios; y una opinión pública con fuerte descreimiento en la política y los políticos, que reclama productos visibles al gobierno municipal. No cuenta con asistencia técnica permanente por parte del Ministerio de Economía y Finanzas ni de otras Entidades del Sector Público, para elevar las recaudaciones tributarias, Simplificar la estructura y rutinas de cobranzas, Generar información financiera oportuna, Completar, modernizar y generalizar el uso del catastro y Capacitación al personal involucrado. De esta manera puede entenderse que el manejo de los recursos económicos disponibles de la institución no garantiza la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía.

En la municipalidad de Cotabambas no se tiene una buena gestión financiera por la escasa capacidad institucional para manejar los recursos financieros del presupuesto público en el marco de la ley y a su vez por la adopción de estrategias que permitan obtener más recursos, por la inexistencia de planteamientos de dispositivos eficaces para aumentar el

recaudo, como estudios actualizados y normas tributarias acordes a las realidades locales o porque se adelanten las acciones pertinentes para obtener más recursos de cofinanciación al presupuesto local, provenientes de entidades del orden nacional, regional, municipal e internacional, aquí resalta la ineficiencia de la gestión del presupuesto municipal, para mejorar su gestión financiera para alcanzar un adecuado desarrollo.

No transparentan el manejo de los recursos públicos e incorporan a la ciudadanía en todas las etapas del presupuesto público, entonces, no se da que a mayor participación ciudadana, mayor confianza en la institucionalidad pública y mayores márgenes de gobernabilidad que pueden traducirse en una mejor tributación y en mejores índices de eficiencia en la ejecución del gasto municipal.

En el desarrollo de la **gestión presupuestaria**, el personal responsable tiene limitaciones en el conocimiento de la normatividad que regula el presupuesto municipal, de las principales fuentes de financiación del municipio, del proceso planificador, los instrumentos que lo operativizan, las competencias del cargo, entre otros. Existen grandes diferencias entre el Presupuesto inicial de apertura y el presupuesto ejecutado debido a las deficiencias en la ejecución presupuestal, las fuentes de financiamiento no han sufrido cambios ni mejoras, existe una gran atomización del presupuesto municipal.

Por todo lo mencionado anteriormente la gestión municipal es deficiente, por la inexistencia de una adecuada vinculación de la gestión a la planificación estratégica municipal, siendo su acción solamente de

carácter coyuntural o de corto plazo, más no estructural o de largo plazo que hubiera permitido alcanzar la visión de desarrollo planteada con estrategias y políticas adecuadas.

## 1.2. Problema Objeto de Investigación (POI)

La investigación pretende determinar si la gestión municipal es un factor determinante en el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas en el periodo: 2013-2016.

En el proceso de Gestión Municipal se han decidido por un conjunto inadecuado de acciones y actividades, estrategias y técnicas, plasmadas en la gestión institucional, gestión operativa, gestión financiera y presupuestal, sin tener una clara vinculación con la planificación estratégica municipal y la planificación operativa institucional, *generando grandes deficiencias en su desarrollo interno, impidiendo proyectar a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población.* (Equenda., 2006)

### a. Problema General

¿Cómo la **gestión municipal** ha cumplido con el desarrollo de la municipalidad Provincial de Cotabambas en el periodo: 2013-2016?

### b. Problemas específicos

- ¿De qué manera la **gestión institucional** es un factor determinante en el desarrollo de la municipalidad Provincial de Cotabambas?

- ¿Cómo se realiza la **gestión operativa** por los gerentes y directivos responsables al interior de la municipalidad, para aumentar la capacidad institucional municipal y conseguir los objetivos con los recursos municipales disponibles?
- ¿Cómo la **gestión financiera** de la municipalidad, con escasos ingresos y grandes demandas de gasto de la sociedad civil garantiza con la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía?
- ¿De qué manera se realiza la **gestión presupuestal** con las normas fundamentales que rigen las distintas fases del proceso presupuestario, los criterios técnicos y los mecanismos operativos para permitir optimizar la gestión municipal de la Provincia de Cotabambas?

### 1.3. Justificación de la investigación.

La investigación se justifica porque fundamentalmente se quiere conocer si la gestión municipal es uno de los factores determinantes del desarrollo urbano y rural del desarrollo de Cotabambas, por lo tanto la investigación con el conocimiento obtenido permitirá beneficios importantes que servirán para:

Que los agentes económicos y sociales que participan en el fenómeno estudiado, puedan tomar adecuadas decisiones y cambios para mejorar el desarrollo de la municipalidad provincial de Cotabambas, entre ellos:

- Los integrantes del concejo municipal
- Los gerentes de la municipalidad
- Los representantes de la población civil



Asimismo servirá, para resolver los principales problemas que se dan en:

- El desarrollo de la provincia de Cotabambas
- La gestión institucional
- La gestión operativa
- La gestión financiera
- La gestión presupuestal
- La ejecución de los planes estratégicos de desarrollo.

Como investigadora pretendo del mismo modo, que los resultados de la investigación sean fuente de consulta para la realización de nuevas investigaciones.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **a. Objetivo general**

Analizar como la gestión municipal ha cumplido con el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas en el periodo: 2013-2016.

##### **b. Objetivos específicos**

- Evaluar de qué manera la **gestión institucional** es un factor determinante en el desarrollo de la municipalidad Provincial de Cotabambas.
- Interpretar cómo se realiza la **gestión operativa** por los gerentes y directivos responsables al interior de la municipalidad, para aumentar la capacidad institucional municipal y conseguir los objetivos con los recursos municipales disponibles.

- Analizar cómo es la **gestión financiera** de la municipalidad, con escasos ingresos y grandes demandas de gastos de la sociedad civil garantiza la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía.
- Evaluar de qué manera se realiza la **gestión presupuestal** con las normas fundamentales que rigen las distintas fases del proceso presupuestario, los criterios técnicos y los mecanismos operativos para permitir optimizar la gestión municipal de la Provincia de Cotabambas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Bases Teóricas

##### 2.1.1. Teoría Del Desarrollo Local- Municipalidades<sup>2</sup>

El desarrollo económico local puede definirse, como señala la Organización Internacional del Trabajo, como «un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica» (Rodríguez-Pose, 2008)<sup>3</sup>.

Dicho en otras palabras, se trata de un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local (Vázquez Barquero, (1988)<sup>4</sup>, y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- a) **Económica**, en la cual, los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- b) **Formación de recursos humanos**, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de

---

<sup>2</sup> Tomado de ROJAS MORAN, Luis Miguel (2006). *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local*. Lima, OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres, 2006. 192p.

<sup>3</sup> Rodríguez-Pose, Andrés (2008). *Descentralización y Desarrollo Local y Regional*. Rodríguez-Pose, Andrés. CAF Documento de trabajo N° 2008/04 Lima, 1987.

<sup>4</sup> Vázquez Barquero, (1988)<sup>4</sup> **Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)**

la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.

- c) **Socio-cultural e institucional**, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- d) **Político-administrativa**, en la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de «entornos innovadores» favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- e) **Ambiental**, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.
- f) El Desarrollo Económico Local (DEL), en tanto proceso participativo promueve alianzas entre los principales actores públicos y privados de un territorio definido con el objetivo de estimular la actividad económica. Este proceso exige el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo continuo, utilizando los recursos locales y el desarrollo de ventajas competitivas en un contexto global. De este modo, el diseño y la implementación de enfoques de DEL responden a la necesidad de encontrar las soluciones más idóneas y sostenibles a los requerimientos locales, dirigiéndose simultáneamente a las diferentes dimensiones del proceso de desarrollo mediante la integración de sus aspectos económicos con las dimensiones culturales, sociales e institucionales.

Asimismo, podemos considerar al DEL como una alternativa a las viejas recetas de desarrollo que ponen el énfasis solo en la atracción de inversiones para lo cual aplicaron medidas de apertura y desregulación normativa y tributario y pusieron el énfasis en la inversión en infraestructura. Este enfoque, al no tomar

en cuenta las dinámicas económicas locales y regionales, dejó en el abandono o precariedad las iniciativas de empresas de pequeña escala que en los últimos años fueron las que amortiguaron los efectos de las crisis económicas en nuestros países.

Los enfoques de promoción DEL se apoya en las dinámicas locales de estas empresas, de los recursos existentes y coloca en su verdadera dimensión las políticas de atracción de inversiones saludables al desarrollo local. Al mismo tiempo, busca formas de conectar las políticas de desarrollo local, regional y nacional en un sólo marco de actuación integrador. En consecuencia, el DEL es un proceso que provee diferentes soluciones de acuerdo al lugar, cultura y potencial económico, circunstancias políticas y el entorno social e institucional. Amplía el sentido de propiedad del proceso de desarrollo y propicia la innovación mediante el uso de conocimientos y capacidades locales.

El DEL posibilitará el crecimiento y desarrollo de la economía a partir de la identificación de sus vocaciones productivas que permitan su especialización y posicionamiento competitivo.

El nivel de éxito de este proceso dependerá de la capacidad de organización de los agentes del territorio (económicos, políticos, etc.) y la generación de negociaciones distintas con los diferentes niveles del Estado, para:

- Crear la institucionalidad para el fomento económico en el territorio.
- Especializar y diversificar las actividades productivas y fortalecer las empresas existentes, alentando la competitividad y haciendo de la innovación un instrumento para ello.
- Promoción de nuevas actividades empresariales.
- Mejora de los recursos humanos y del mercado de trabajo local.

- Aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente local a partir de un mejor conocimiento de éstos.

- **Elementos y Estrategias en el Desarrollo Económico Local**

El DEL está directamente relacionado a objetivos sobre cómo mejorar la imagen del territorio (provincia, distrito) y sus atractivos, el fomento de nuevas empresas: atracción y localización de éstas en otros ámbitos territoriales, consolidar y expandir las empresas existentes, motivar la capacidad de innovación de las empresas para hacerlas más competitivas frente a las demandas del mercado, la generación de empleo productivo y mejorar los ingresos y la calidad del trabajo (trabajo decente) en la población.

En este proceso se podrán combinar las Iniciativas Locales de Empleo (ILE), las Iniciativas de Promoción Empresarial (IPE) e iniciativas relacionadas con atraer nueva inversión o localización de nuevas actividades económicas («marketing» del territorio), posibilitando el desarrollo de ventajas competitivas, introduciendo una nueva preocupación por mejorar las condiciones y el entorno socioeconómico desde una perspectiva estratégica (Catalina Victory. ILPESCEPAL. 1997).

Estos tres elementos combinados deben estar presentes en toda estrategia de promoción DEL. El proceso no puede ser confundido con iniciativas parciales que absolutizan el DEL a la promoción empresarial, olvidando su incidencia en la generación de empleo, la calidad del trabajo y en el desarrollo de ventajas en el territorio.

Por otro lado, aunque la fluidez de los enfoques de DEL hace imposible describir un único grupo de políticas y orientaciones, se puede afirmar que un proyecto

característico está compuesto por un cierto número de elementos básicos, entre los cuales se cuentan los siguientes:

- **Visión Estratégica y Compartida del Desarrollo de la Economía:**

Establecimiento de objetivos de desarrollo económico concertados entre los actores locales a partir de la determinación de la vocación productiva local (los «oficios locales»), identificando sectores dinámicos y potenciales de la economía, productos «estrella», conglomerados empresariales a potenciar etc. Un instrumento necesario para este efecto es el Plan Estratégico Territorial, que en sus componentes (visión, objetivos estratégicos, etc.) desarrolle enfoques de promoción del desarrollo económico como estrategia válida de generación de empleo.

- **Compromiso de los actores locales en el desarrollo de su propio territorio:** Es un requisito para un desarrollo sostenible el reunir a los actores locales alrededor de una mesa de concertación o un foro local ya que ayuda a desarrollar confianza, alienta la innovación y promueve la creación de redes y actividades sociales. Asimismo, el compromiso de los actores locales fomenta la cohesión social, por lo cual disminuye el riesgo de conflictos subsecuentes. Otra consecuencia específica de esta práctica de cooperación y concertación social entre los actores locales, es que se garantiza con ella la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo con financiamiento externo que estas entidades decidan promover, una vez que la institución donante dé por concluida sus actividades y acciones de cooperación.

- **Alianzas entre actores públicos/privados:** La cooperación entre actores y la coordinación de diferentes actividades de desarrollo los inhibe de adoptar enfoques poco efectivos de carácter individualista, mientras que al mismo tiempo apoyan la legitimidad y sostenibilidad del proceso de desarrollo. El Desarrollo Económico Local es un medio para alcanzar la efectiva movilización de recursos locales al alentar las inversiones con la tasa más alta posible de retorno socioeconómico. Las alianzas entre actores públicos y privados, y sin fines de lucro se convierten en cruciales para la sostenibilidad del proceso al permitir la convergencia de intereses y expectativas durante la programación de inversiones entre los diferentes actores locales.
- **Territorio:** En contraste con los enfoques tradicionales de desarrollo de la comunidad, los enfoques de DEL proveen medios y estructuras para representar la opinión local en la política nacional e internacional. Los actores locales no sólo poseen un conocimiento superior de sus necesidades y recursos sino que su proximidad geográfica y cultural facilita la interacción frecuente de tipo social, económico y político, y crea las condiciones ideales para el crecimiento, innovación y desarrollo, cohesión social y confianza.

- **Gestión municipal.**

Las principales herramientas que permiten analizar la gestión municipal, están divididos en cuatro y para cada uno de ellos se establecen factores e indicadores que miden el desempeño municipal. Los componentes que se deben analizar son:



- **Gestión financiera:** este componente considera dos factores de análisis, gestión financiera y nivel de eficiencia. Ambos orientados a la exploración de la capacidad de generación de recursos propios, el nivel de eficiencia y dependencia de la municipalidad con respecto a las transferencias del gobierno central.
- **Gestión operativa (servicios públicos):** se sustenta en el enfoque del municipio como proveedor de servicios públicos. Se realiza un diagnóstico de cada uno de los siete servicios establecidos por las leyes como competencias municipales.,
- **Gestión administrativa:** esta área es importante porque apoya al logro del cumplimiento de los objetivos institucionales y se analiza considerando dos factores: organización estructural y posicional, y funcionalidad laboral.
- **Gestión social (participación ciudadana):** permite determinar la capacidad instalada de la entidad para abordar el tema de participación ciudadana, nivel de compromiso de la ciudadanía con la gestión municipal e identificación de experiencia adquirida por la entidad en procesos ya desarrollados.
- **Planificación estratégica municipal.**

Para comenzar queremos citar al profesor Carlos Matus<sup>5</sup>, quien afirma que:

*“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces”.*

---

<sup>5</sup> **Matus, Carlos** (2014) *Planificación de situaciones*. Editorial Fondo de Cultura Económica. N° páginas 377. Fecha publicación 01-04-2014. febrero 2017 : <http://www.todostuslibros.com/autor/matus-carlos>

La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aún no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro”.

Esta afirmación enmarca todo este trabajo, será el encuadre teórico de mayor importancia. En él nos apoyamos y decimos que planificar es la acción de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con qué se hará y cómo se controlará en un período específico. Es un instrumento de cambio y mejora continua, dentro de una organización o entre organizaciones en un territorio determinado.

Planificar también es coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades, con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia. La planeación incluye el control y la evaluación.

La planificación es una función básica y responsabilidad de la conducción de la gestión de gobierno y conlleva la determinación del futuro deseado, de los sueños, de los anhelos y que se manifestaron como voluntad popular al momento en que entre una serie de opciones, la comunidad eligió a un determinado grupo de hombres y mujeres para que asumiera tal responsabilidad de lograrlos.

Un elemento importante que surge a menudo es el de afirmar que “*planifica quien gobierna*”. Esta afirmación la encontramos primordialmente en los pensadores que escriben para el ámbito empresarial, aunque también en el ámbito público pero cada vez en menor medida.

No obstante, la crisis de legitimidad de la política nos obliga a replantear estos conceptos, ya que a veces los candidatos y las Teóricamente existen y se estudian dos modelos de planificación: la planificación *tradicional* y la *estratégica*. Ambos modelos, en la actualidad, tienen distinto nivel de uso y ofrecen variados resultados. Son modelos casi contrapuestos pero no excluyentes. Podríamos pensar que “la planificación” está evolucionando del modelo tradicional al estratégico; está sufriendo un cambio que la mejora, la potencia, la hace más eficiente.

El primer modelo, *planificación tradicional*, tiene algunos elementos que la distinguen como tal: planifica quien gobierna, decide quien planifica, supone un Estado fuerte como actor único y fundamental, centraliza el poder y los recursos, predice el futuro de manera determinista, no considera otros actores.

El segundo modelo, *planificación estratégica*, tiene otros elementos: planifica quien gobierna teniendo en cuenta los intereses de quienes son gobernados, se decide por consenso, asume que el Estado no es tan fuerte ni omnipresente en la sociedad como único actor de la planificación, empodera a otros actores (les otorga poder), visualiza escenarios posibles y sobre ellos delinea posibles cursos de acción (no es determinista), considera a otros actores como aliados, protagonistas o enemigos del proceso de planificación.

- **Planificación estratégica del municipio.**

Un acercamiento a su definición es que La planificación estratégica participativa es un proceso concertado que permite a los hombres y mujeres líderes de un municipio y al Gobierno Municipal, obtener el análisis de la situación actual, definir objetivos, estrategias y acciones que sirvan para avanzar en su proceso

de desarrollo integral, y al mismo tiempo para establecer los mecanismos de seguimiento; todo ello intentando articular a los diferentes actores y sectores a nivel municipal, intermedio y nacional con el fin de mejorar la calidad de vida de la población mediante la reactivación de la economía del territorio.

**Objetivos.** La planificación estratégica participativa del municipio es un proceso que busca cumplir los siguientes objetivos:

- **Establecer un pacto local** que, con la participación de los diferentes actores y sectores del municipio, articule a los sectores público y privado, así como a la ciudadanía en torno al logro de objetivos convenidos conjuntamente para impulsar un proceso de desarrollo integral en un período determinado.
- **Construir de manera concertada** una visión de desarrollo clara y viable para gestionar los cambios necesarios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población de un territorio.
- **Desarrollar las capacidades de las personas** y de las instituciones para que hagan un uso sostenible de los recursos naturales y patrimoniales del territorio.
- **Identificar las principales potencialidades** del municipio y concertar estrategias para dinamizar el desarrollo económico de su territorio y potenciar la competitividad territorial, estimulando la inversión en iniciativas económicas y productivas que contribuyan a la generación de ingresos y de empleo digno.
- **Coordinar y articular los programas**, proyectos e inversiones locales/municipales con los planes y programas regionales y nacionales de

desarrollo orientados al cumplimiento de los derechos fundamentales de la población.

- ***Elaborar un PEP que sea un instrumento fácil de entender*** y usar para la toma de decisiones necesarias en el proceso de desarrollo del municipio.

### **Actores de la Planificación Estratégica Participativa**

Actualmente, el involucramiento de los actores del municipio en procesos de organización y planificación para el desarrollo es bastante reducido, lo que se traduce en una debilidad en la formulación e implementación de estrategias de desarrollo y la toma de decisiones.

La coordinación política del proceso de planificación debe ser asumida por los Gobiernos Municipales como una condición determinante para el éxito del mismo.

Sin embargo, los Gobiernos Municipales no son las únicas instancias vinculadas con el desarrollo territorial, por lo que se hace necesario la consulta y creación de consensos con los ciudadanos y ciudadanas que representan a organizaciones y sectores del municipio que, tradicionalmente, conviven y comparten el espacio local pero de forma aislada y sin una visión compartida de desarrollo.

Para que estos actores participen de forma articulada, se apropien del proceso de planificación y asuman un rol proactivo, es necesario identificarlos y motivarlos de acuerdo a su naturaleza, objetivos y los roles que cada uno juega en las diferentes etapas del proceso.

Las capacidades y habilidades para conciliar intereses se generarán progresivamente entre los actores del municipio que participen del proceso de

planificación, logrando que los distintos grupos de interés trabajen de forma conjunta y concertada.

Durante el proceso de planificación es importante privilegiar la participación de los actores del municipio frente a los actores externos, dado que uno de los objetivos es que los primeros incrementen sus capacidades y se conviertan en sujetos de su propio desarrollo.

En este sentido, la participación ciudadana es importante por diferentes razones:

- La base y los destinatarios fundamentales del desarrollo son las personas.
- La población integrada en mecanismos de participación es la garante de que los procesos subsistan más allá de los períodos electorales.
- Con la consulta y creación de consensos mínimos se tienden “puentes” de acercamiento y entendimiento entre los actores públicos y privados del municipio, que tradicionalmente han estado desvinculados.
- Se genera un sentido de pertenencia y responsabilidad para la implementación efectiva de los consensos.

Son actores de la planificación estratégica participativa los siguientes:

- El Gobierno Municipal: Concejo Municipal, funcionarios y empleados municipales.
- La población: Líderes locales, organizaciones comunales, sectores organizados.
- Las instituciones: Instituciones públicas y privadas presentes en el municipio.
- La Entidad Asesora.

La planificación estratégica participativa del municipio establece un conjunto de pasos que los actores locales podrán seguir para concertar decisiones que orienten el desarrollo de su territorio.

Su aplicación permite generar resultados de distinta naturaleza. En primer lugar, se genera un plan que concretiza las intenciones y define las acciones de los actores del municipio. En segundo lugar, promueve la amplia participación de la población en la elaboración del plan, generando un mecanismo de participación permanente que contribuye al impulso y seguimiento del mismo, así como a la continuidad del proceso de desarrollo. En tercer lugar, propicia el desarrollo de capacidades de las personas e instituciones durante el proceso, estableciendo una base de confianza y un clima adecuado para el diálogo y la coordinación entre los actores.

El proceso de planificación no tiene una secuencia lineal estricta; es un proceso social, dinámico, marcado por las características, condiciones del territorio y los intereses de las personas que interactúan en el mismo.

### **2.1.2. Organización y Gestión Municipal en el Marco de la Ley Orgánica de Municipalidades 27972<sup>6</sup>.**

Las Municipalidades, para que puedan cumplir con sus Competencias Municipales, que son el conjunto de Funciones atribuidas por la Constitución Política del Estado y desarrolladas en la Ley Orgánica de Municipalidades debe contar con un marco general que toda Administración Pública, tiende a decidir, libremente o no, determinados asuntos como de orden legal y de administración; como son normas legales y las competencias administrativa, con la finalidad de

---

<sup>6</sup> Síntesis de la Ley Orgánica de Municipalidades 27972

que cada Municipio se constituya en una institución de garantía; brindando bienestar a los vecinos a través de una adecuada prestación de los Servicios Públicos Locales y la ejecución de Obras de Infraestructura Local para satisfacer las crecientes necesidades de la Población. (Serpa, 2018)

En el desarrollo de la Gestión de los Gobiernos Locales, se ha detectado la existencia de diferencias y/o desviaciones que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. Tales aspectos se tornan repetitivos y el no superarlos oportunamente puede dar lugar a que no solo se agudicen las deficiencias existentes, sino que además ocasionen problemas de mayor magnitud.

Con la utilización de los instrumentos técnicos normativos se posibilita a las Municipalidades Provinciales y Distritales, un buen manejo de los recursos humanos, materiales económicos y financieros, así como reflejar con mucha transparencia los resultados de la Gestión Municipal. (Serpa, 2018)

#### **2.1.2.1. Antecedentes**

Las Municipalidades como Órganos del Gobierno Local, tienen asignado entre otras funciones la organización, reglamentación y en su caso la administración de los servicios públicos de su responsabilidad las como la planificación del desarrollo urbano y rural y ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población de nuestro país. El desarrollo de estas funciones requiere de financiamiento, es por ello conveniente revisar la normatividad sobre Rentas Municipales vigentes, para medir el grado de capacidad de gastos y posibilidades de buscar otras fuentes de financiamiento, como es el endeudamiento o las donaciones.



### **2.1.2.2. Las Municipalidades: Entidades que comprende y su Regulación Jurídica.**

Las Municipalidades son instancias Descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia.

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

La autonomía Municipal tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la Ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local. (Serpa, 2018)

***Autonomía Política.-*** Como elemento de la autonomía Local, pueden emitir normas con naturaleza de Ley material, como son las Ordenanzas, son las que van a decidir, que cosa se va hacer. Entonces las Municipalidades, están constitucionalmente facultadas para decidir qué cosa hacer para lograr el desarrollo Local.

***Autonomía Administrativa.-*** se refleja en la posibilidad de emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización Interna. En la contratación y Ejecución de las decisiones; estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.

**Autonomía Económica.-** se da en dos aspectos; en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene. Sobre el primero, uno de los medios más importantes es la Tributación Municipal en ejercicio de la potestad Tributaria y decidir sobre su presupuesto.

### **Tipos de Municipalidad**

Existen tres tipos de municipalidad

**1. Municipalidades Provinciales,** ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales

**2. Municipalidades Distritales,** ejercen el gobierno local en las demarcaciones distritales.

**3. Municipalidades de Centro Poblados,** se crean por ordenanza municipal provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la ordenanza que las crea. Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades provinciales y distritales deben asignarles recursos económicos de manera mensual.

Existen municipalidades que, por sus características particulares, se sujetan a regímenes especiales como la Municipalidad de Lima Metropolitana, las ubicadas en zonas de frontera y las Municipalidades ubicadas en zonas rurales. La Ley Orgánica de Municipalidades 27972, establece un título especial – el Título XI- , con el objeto de promover el desarrollo municipal en zonas rurales.

**El Concejo Municipal.-** Constituye un órgano de gobierno municipal que cumple las funciones normativas y de fiscalización, integrado por el alcalde (sa) y los(as) regidores(as)

## **Misión de la Municipalidad**

Está contenido en la Ley Orgánica de Municipalidades, que establece que su finalidad está definida por tres elementos:

- **Ser una instancia de representación.**

Son los ciudadanos y ciudadanas, quienes democráticamente deciden otorgar un mandato para que tanto alcaldes como regidores asuman su representación en la conducción del gobierno local, dicho mandato, está sujeto a un conjunto de reglas, que, si no son cumplidas pueden generar el retiro de la confianza ciudadana y por tanto el resquebrajamiento de la legitimidad para ejercer dicha representación. En ese sentido, cobra importancia el vínculo de ida y vuelta que debe existir entre las autoridades municipales y la población, de tal manera que se permita a la población estar informada, intervenir en los asuntos de la gestión y, a las autoridades municipales ejercer el mandato para el cual fueron elegidas, con eficiencia y transparencia.

- **Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible**

La Municipalidad, en tanto, órgano de gobierno local es la entidad llamada y facultada para liderar la gestión del desarrollo integral de su ámbito, ya sea distrital o provincial. Entendiendo por desarrollo integral sostenible un proceso de mejora de la calidad de vida de la población, en donde la persona, especialmente aquella en condiciones de pobreza y exclusión, se convierta en el centro de atención de todos los esfuerzos siempre y cuando ello no comprometa la calidad de vida de las poblaciones futuras.

- **Ser una instancia prestadora de servicios públicos**

Entendidos como aquellos servicios brindados por la municipalidad, que permitan a los ciudadanos, individual o colectivamente ser atendidos en

determinadas necesidades que tengan carácter de interés público y sirvan al bienestar de todos.

### **2.1.2.3. Organización Municipal: Órganos de Gobierno y Dirección**

Está conformado por la **Alcaldía** y el **Concejo Municipal**

#### **La Alcaldía**

Es el órgano ejecutivo del gobierno local, liderado por el Alcalde, quien es el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

El marco legal municipalista concentra diversas atribuciones en el alcalde otorgándole un poder muy fuerte frente al Concejo Municipal. Entre otros aspectos, le otorga mayoría a su agrupación política al margen del porcentaje de votos obtenidos durante el proceso electoral, así como la facultad de presidir el concejo Municipal y tener voto dirimente.

Entre las atribuciones más importantes señaladas por la Ley Orgánica de Municipalidades, podemos mencionar:

- Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal.
- Ejecutar los acuerdos del concejo municipal, bajo responsabilidad.
- Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos;
- Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación.
- Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil, y dirigir su ejecución.
- Aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe.

- Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos.
- Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones.
- Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias.
- Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad.

Sin embargo, es necesario recordar que el Alcalde, si bien tiene un conjunto de atribuciones establecidas en las leyes, es en lo fundamental un mandatario de los(as) ciudadanos(as) del municipio, es decir, es su primer servidor público, en ese sentido, tiene la obligación representar los intereses de la población, defendiendo y protegiendo sus derechos, en una relación armónica eficiente y transparente.

### **El Concejo Municipal**

Constituye un órgano de gobierno que cumple funciones normativas y de fiscalización. Está integrado por el Alcalde (sa) y los(as) regidores(as).

### **Atribuciones**

Entre sus atribuciones principales están:

- a. Aprobar y hacer el seguimiento de los siguientes instrumentos de Gestión:
  - Plan de Desarrollo Municipal Concertado
  - Presupuesto participativo
  - Plan de Desarrollo Institucional
  - Régimen de organización interior de la municipalidad

- Plan de Acondicionamiento territorial (sólo provinciales)
- Plan de Desarrollo Urbano
- Plan de Desarrollo Rural
- Sistema de Gestión Ambiental Local
- El reglamento de concejo municipal
- Proyectos de Ley de su competencia
- El presupuesto anual y sus modificaciones
- El Cuadro de Asignación de Personal

**b.** Aprobar, modificar o derogar ordenanzas.

**c.** Crear, modificar, suprimir o exonerar contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos.

**d.** Otras atribuciones importantes son:

1. Declarar la vacancia o suspensión de los cargos de alcalde y regidor.
2. Aprobar proyectos de ley de su competencia.
3. Aprobar normas que promuevan la participación vecinal.
4. Constituir comisiones ordinarias y especiales.
5. Aprobar el balance anual y la memoria de la gestión.
6. Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control.
7. Autorizar al procurador público municipal a iniciar procesos judiciales contra funcionarios, servidores o terceros a quienes el Órgano de Control Institucional haya encontrado responsabilidad civil o penal; así como a representar a la municipalidad en los procesos judiciales iniciados en su contra, incluyendo a sus representantes.
8. Aprobar endeudamientos internos y externos por mayoría calificada.

9. Aprobar la donación, venta o préstamo de sus bienes.
10. Aprobar la remuneración del alcalde y dietas de los regidores.
11. Disponer el cese del gerente municipal.
12. Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
13. Aprobar y reglamentar los espacios de participación y concertación.

- **Reglamento Interno de Concejo**

Es el instrumento normativo interno que establece la organización y funciones del Concejo Municipal.

- **Las Comisiones de regidores**

Son grupos de trabajo conformados por los regidores y regidoras de las distintas agrupaciones políticas representadas en el Concejo. Se organizan al interior del Concejo Municipal. Realizan estudios, formulan proyectos y propuestas para mejorar la calidad de la gestión municipal. También emiten dictámenes sobre asuntos que sean tratados en las sesiones de Concejo, fiscalizando de esta manera a la gestión municipal en los asuntos vinculados con sus funciones.

Estas comisiones pueden ser de dos tipos:

- **Ordinarias.** Cuya función es de carácter permanente. Por ejemplo la Comisión de Educación Cultura y Deportes, la Comisión de Vaso de Leche.
- **Especiales.** Aquellas constituidas para realizar una actividad específica, de carácter temporal, como por ejemplo: para organizar los festejos por el aniversario del distrito.

En algunos casos, dada la autonomía municipal y debido a que la Ley no establece mayor regulación, se convoca a participar de tales comisiones de regidores a representantes de organizaciones sociales.

La regulación sobre su funcionamiento debe estar señalada en el Reglamento Interno de Concejo.

### **Los Regidores**

Son representantes de los ciudadanos, elegidos ante el Concejo Municipal para asumir labores de producción normativa y de fiscalización de la gestión municipal, así como también para la presentación de iniciativas y proyectos de mejora de la gestión municipal. Su período de gestión es igual al de los alcaldes, es decir 4 años.

Los regidores que trabajan como dependientes del sector privado o público gozan de una licencia con goce de haber hasta por 20 horas semanales. No pueden ser trasladados ni reasignados sin su expreso consentimiento.

Su empleador está obligado a mantener su mismo nivel remunerativo.

### **Atribuciones**

- Proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos.
- Formular pedidos y mociones de orden del día
- Asumir, por delegación del alcalde, sus funciones políticas.
- Fiscalizar la gestión municipal.
- Integrar comisiones ordinarias y especiales.
- Obligaciones
- Mantener comunicación con las organizaciones sociales e informar al concejo municipal.



## **Responsabilidades**

Son responsables individualmente por los actos violatorios de la Ley realizados durante el ejercicio de sus funciones, y, solidariamente, por los acuerdos adoptados contra la Ley durante el ejercicio de sus funciones. Salvo que salven sus votos dejando constancia de ello en actas.

## **Impedimentos**

No pueden ejercer funciones, cargos ejecutivos o administrativos, sean de carrera o confianza, ni ocupar cargos de miembros de directorio, gerente u otro, en la misma municipalidad o en empresas municipales del ámbito.

### **2.1.2.4. Regulación Jurídica de las Municipalidades**

- Constitución Política del Perú.
- Ley No 27972, Orgánica de Municipalidades y su Modificadora.
- Ley N° 27783 de Bases de la Descentralización.
- Leyes y Normas que regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público.
- Normas Técnicas de los Sistemas Administrativos.

Las Municipalidades, están sujetas a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas de los sistemas administrativos del Estado, que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.

### **2.1.2.5. Organización Funcional Municipal**

Es un proceso permanente que identifica las funciones y estructuras internas, agrupándolas y ordenándolas para asignar, transferir (descentralizar) o delegar (desconcentrar) funciones específicas y responsabilidades con la finalidad de lograr los objetivos y metas, mediante una administración eficiente y una adecuada prestación de servicios.

Las Municipalidades se caracterizan por no tener un modelo de organización común u homogénea. (Serpa, 2018)

Ello se debe a la diversidad local donde existen y funcionan. Inclusive, el tipo de organización que tiene una Municipalidad experimenta cambios debido a que se encuentra sujeta a los principios de flexibilidad (Es decir, no es un modelo rígido ni eterno) y adaptabilidad (tiene en cuenta factores externos o internos).

**La Estructura Municipal.-** es el diseño final de la organización de la misma, las distintas funciones y áreas se ven relacionadas entre sí, bajo criterios adoptados en la etapa de la organización. Por eso, cuando organizamos la Municipalidad lo hacemos para dotarlo de una estructura y gobernarlo de manera eficiente.

Las Municipalidades Provinciales y Distritales se organizan y tienen como función principal la atención de las necesidades de la población y en general la realización de los fines previstos en la Ley Orgánica de Municipalidades y normas complementarias.

Básicamente las Municipalidades deben organizarse en tres funciones institucionales:

**Función Gobierno.-** La ejerce el Alcalde y los Regidores quienes tienen la responsabilidad de definir los grandes objetivos institucionales, establecen las Políticas y metas.

***Función Ejecutiva.***- La ejercen los órganos de Dirección de Apoyo y de Línea. Son los responsables de ejecutar los Objetivos y Metas que establece el órgano de Gobierno.

***Función Técnica.***- La ejercen los órganos de Asesoramiento, tienen la definición de los Objetivos y Metas a implementarse.

• **Las Municipalidades se organizan básicamente mediante los siguientes órganos:**

***Órganos de Gobierno.***- Son los encargados de establecer los objetivos y políticas de desarrollo de la municipalidad y orientar la organización y gestión municipal.

***Órganos Consultivos, de Participación Y/O de Coordinación.***- Son los órganos encargados de la participación, coordinación y/o consultoría técnica, para fines específicos, de los Órganos de Gobierno.

***Órgano de Control.***- Es el responsable de cautelar, fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos que moviliza la Municipalidad.

***Órgano de Defensa Judicial.***- Es el responsable de la defensa judicial de la Municipalidad, encargado de la representación y defensa de los intereses y derechos de la institución.

***Órgano de Dirección.***- Es el encargado de dar cumplimiento a los objetivos y políticas emanadas por los Órganos de Gobierno.

***Órganos de Asesoría.***- Son los encargados de brindar asesoría a los distintos órganos en los asuntos de su competencia.

***Órganos de Apoyo.***- Son los responsables de realizar acciones de apoyo administrativo y técnico a los demás órganos de la Municipalidad.

**Órganos de Línea.-** Son los responsables de brindar y/o desarrollar los servicios, actividades, proyectos y obras públicas en beneficio de la comunidad.

**Órganos Desconcentrados.-** Son los órganos municipales que ejercen competencias por delegación de la Alcaldía.

**Organismos Descentralizados.-** Son instituciones con personería jurídica de derecho público que ejercen, con autonomía, competencias en determinados ámbitos territoriales y funcionales.

#### **2.1.2.6. Documentos de Gestión.**

Los documentos que formalizan la Gestión de los Gobiernos Locales, será determinados por las normas que regulan la elaboración y ejecución de los mismos, cuyos documentos de gestión que deben contar son los siguientes

**Reglamento de Organización y Funciones - ROF.-** Es un documento Técnico normativo de Gestión que completan, regulan y fijan la Estructura Orgánica de la Municipalidad, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales; tipificando las atribuciones relaciones de las Unidades Orgánicas.

**Cuadro de Asignación de Personal - CAP.-** Es un documento Técnico Normativo de Gestión Institucional que contiene y permite normalizar las previsiones de cargos necesarios que requiere la Municipalidad, determinando la cantidad, características de los puestos de trabajo necesarios para proporcionar los servicios y lograr los fines y objetivos institucionales.

**Presupuesto Analítico de Personal - PAP.-** Es un documento que incluye las plazas requerida durante el año de gestión Presupuestal y que están debidamente financiadas a través del Presupuesto Institucional. Las plazas es la dotación presupuestal que se considera en cada caso para las remuneraciones

por los servicios específicos de personal permanente y contratado, de acuerdo a la disponibilidad económica, ésta asignación presupuestal permite activar determinadas plazas de los cargos que figuran en el CAP.

**Manual de Organización y Funciones - MOF.-** Documento Normativo que describe las Funciones Específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura Orgánica Funciones generales Establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y de acuerdo con el cuadro para Asignación de Personal.

**Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO.-** Es un documento descriptivo y de sistematización normativa de carácter instructivo e informativo. Cuyo contenido es el detalle de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones.

**Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA.-** Es un documento unificado que contiene toda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos que se generan en la Municipalidad.

#### **2.1.2.7. Sistemas Administrativos.**

Es el conjunto de políticas, normas y procesos cuya finalidad es dar racionalidad, eficacia y uniformidad a la Gestión Municipal, sistemas más relevantes en la Administración Pública, son los siguientes:

##### **A.- Sistema de Gestión de Recursos Humanos (Personal)**

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política del Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos

humanos. Se debe tener en cuenta que el servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.

***B.- Sistema Nacional de Abastecimiento.***

El Sistema Nacional de Abastecimiento es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos orientados al racional flujo, dotación o suministro, empleo y conservación de los medios materiales que utilizan las entidades del sector público.

***C.- Sistema Nacional de Presupuesto Público***

El Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades del Sector Público en todas sus fases (programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación).

***D.- Sistema Nacional de Tesorería***

El Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades del Sector Público, cualquiera sea la fuente de financiamiento y el uso de los mismos.

***E.- Sistema Nacional de Endeudamiento***

El Sistema Nacional de Endeudamiento es el conjunto de órganos, normas y procedimientos orientados al logro de una eficiente administración del endeudamiento a plazos mayores de un año de las entidades y organismos del Sector Público.

#### ***F.- Sistema Nacional de Contabilidad***

El Sistema Nacional de Contabilidad es el conjunto de los órganos, políticas, principios, normas y procedimientos de contabilidad de los sectores público y privado, de aceptación general, y aplicados a las entidades y órganos que lo conforman y que contribuyen al cumplimiento de sus fines y objetivos.

#### ***G.- Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP.***

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) tiene por finalidad optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionadas con las diversas fases de los proyectos de inversión.

El SNIP, fue creado con la finalidad de optimizar el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

#### ***H.- Sistema Nacional de Defensa Judicial del Estado***

El Sistema de Defensa Jurídica del Estado es el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos, estructurados e integrados funcionalmente mediante los cuales los Procuradores Públicos ejercen la defensa jurídica del Estado. Este Sistema tiene la finalidad fortalecer, unificar y modernizar la defensa jurídica del Estado en el ámbito local, regional, nacional, supranacional e internacional, en sede judicial, militar, arbitral, Tribunal Constitucional, órganos administrativos e instancias de similar naturaleza, arbitrajes y conciliaciones, la que está a cargo de los Procuradores Públicos.

## ***I.- Sistema Nacional de Control***

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. Toda entidad del Estado está sujeta a control por parte de la Contraloría General de la República, pues maneja recursos provenientes de fondos públicos. Estos fondos públicos provienen de la recaudación, obtención o captación de dinero que forman parte del tesoro nacional.

### **2.1.2.8. Patrimonio Local**

De acuerdo con la normativa local, podemos definir "el patrimonio local" como el conjunto de bienes, derechos y acciones cuya titularidad corresponde a las Entidades Locales.

Las Entidades Locales, como personas jurídicas de Derecho Público, con capacidad plena para el ejercicio de sus funciones, necesitan también ser titulares de bienes y derechos, para el cumplimiento de los fines que les están atribuidos por el ordenamiento jurídico precisan contar con medios personales, materiales y jurídicos., en lo relativo a los medios materiales, es decir, los bienes con los que pueda contar un municipio para la satisfacción de las necesidades de sus ciudadanos.



- **Clases de bienes municipales**

Los bienes de las Entidades locales se clasifican en bienes de dominio público y bienes patrimoniales. Los bienes de dominio público serán de uso o servicio público. Asimismo, son bienes de dominio público los bienes comunales.

**Bienes de dominio público**

La noción de dominio público se construye sobre la base de tres elementos determinantes; la titularidad (pertenece a una Administración Pública), su afectación (a un uso o servicio público) y un régimen jurídico especial. En el ámbito local se distinguen los siguientes:

- Son bienes de uso público los caminos y carreteras, plazas, calles, paseos, parques, fuentes, canales, puentes y demás obras públicas de aprovechamiento o utilización generales cuya conservación sean de la competencia de la Entidad local.
- Son bienes de servicio público los destinados directamente al cumplimiento de fines públicos de responsabilidad de las Entidades Locales, tales como Palacios Municipales y, en general, edificios que sean de las mismas, camales, mercados, postas médicas, hospitales, albergues, cunas, bibliotecas, cementerios, elementos de transporte, piscinas y campos de deporte y, en general, cualesquiera otros bienes directamente destinados a la prestación de servicios públicos o administrativos.

**Bienes comunales**

Son bienes comunales los bienes de los municipios o de las Entidades Locales Menores cuyo aprovechamiento corresponda al común de los vecinos. La titularidad les corresponde al municipio y el aprovechamiento a los vecinos.

## **Bienes patrimoniales**

Son bienes patrimoniales o de propios los que, siendo propiedad de la Entidad Local, no estén destinados a uso público ni afectado a algún servicio público, y puedan constituir fuentes de ingresos para el erario de la Entidad. Así, la propiedad intelectual de una obra literaria, científica o artística de la entidad; las patentes de invención, etc.

### **2.1.2.9. Obligaciones Municipales: Inventario, Registro y Defensa de los Bienes**

Los Municipios tienen la obligación de formar Inventario valorado de todos los bienes y derechos que les pertenecen. Siendo este, por lo tanto, el catálogo o relación circunstanciada de todos los bienes y derechos de cualquier clase que pertenezcan al municipio. El inventario refleja la totalidad de bienes y derechos de la entidad. Los bienes se reseñarán en el inventario por separado agrupándolos en los siguientes epígrafes:

1. Inmuebles
2. Muebles de carácter histórico, artístico o de considerable valor económico
3. Vehículos
4. Terrenos
5. Muebles (no incluidos en los grupos anteriores)
6. Semovientes (animales)
7. Bienes y derechos revertibles (bienes que pertenecerán a la Entidad pasado cierto día o cumplida cierta condición)
8. Bienes de dominio público.

## 2.2. Marco Conceptual – Definición de Términos Básicos.

- **La Municipalidad.-** Es la institución del estado, con personería jurídica, facultada para ejercer el gobierno de un distrito o provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito.
- **El Municipio.-** Es considerado como la entidad que agrupa tres componentes interrelacionados: La población, el territorio y la organización local.
- **Organización Municipal.-** es un proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar las funciones y estructuras de las Municipalidades, tratando de lograr una Administración eficiente y oportuna, que permita proveer una óptima prestación de servicios a la Localidad en su ámbito Jurisdiccional. La Organización es una respuesta a la preocupación de cómo debe actuar la Municipalidad para hacer frente al reto del Desarrollo Local
- **Desarrollo local.** se podrá definir el desarrollo económico local como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes ...
- **Gestión municipal.** Conjunto de acciones mediante las cuales las municipalidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas. Debe ser llevada a cabo por los servidores y funcionarios públicos, lo que significa que deben contar con las capacidades necesarias para el desempeño de sus funciones. Uno de los instrumentos necesarios para identificar,

fortalecer y mejorar estas capacidades es el Plan de Desarrollo de Capacidades (PDC).

- **Gestión operativa.** Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.
- **Gestión presupuestal.** Capacidad de los pliegos presupuestarios 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.
- **Gestión administrativa.** Acciones necesarias que se realizan para el desarrollo operativo de los programas que están a cargo de la institución. Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, los cuales son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- **Gestión territorial y urbana:** Se entiende por gestión o ejecución territorial y urbana el conjunto de actuaciones públicas o privadas encaminadas a plasmar en el terreno las previsiones y determinaciones

del planeamiento territorial y urbano formulado para diversos ámbitos espaciales y niveles de gobierno.

### **2.3. Marco Referencial.- Antecedentes de la Investigación.**

Se ha desarrollado teniendo en cuenta las referencias existentes sobre el problema objeto de la investigación en el nivel histórico y en estado del arte del fenómeno investigado.

#### **2.3.1. Marco referencial histórico<sup>7</sup>: Evolución de la Legislación Municipal<sup>8</sup>:**

- Los antecedentes de la legislación municipal en el Perú los encontramos en los cabildos hispanos que llegan con la conquista española y van surgiendo conjuntamente con la creación de las ciudades.
- Los cabildos fueron reconocidos en el Perú constitucionalmente en el años 1812 ya en 1810 habían desaparecido los cargos perpetuos en estas instituciones, habían dejado de administrar justicia y comenzaron a ocuparse del ornato de las ciudades, de la higiene, de la reglamentación del comercio, de la educación elemental, abastecimientos de mercados, reglamentación del comercio, hospitales y cementerios.
- El estatuto provisorio de 1821 estableció que las municipalidades deberían estar dirigidas por un presidente electo mediante voto popular.

---

<sup>7</sup> Torres Tello, Samuel (2005) “DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL. Alternativas para el Desarrollo” Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Lima.

<sup>8</sup> Tomado de: <http://www.monografías.com/trabajos13/trainsti/trainsti.shtml>

- La constitución de 1823 en su Art. 138° reconocía las "Municipalidades electivas" el denominado "poder municipal" tenía su origen en los colegios electorales de parroquia y tenía su cargo el control del orden público, la educación, de la beneficencia y salubridad del ornato y recreo locales, así como el desarrollo de la agricultura y de las industrias.
- La constitución vitalicia de Bolívar en 1826 suprime el régimen municipal. La referida carta abolía el Gobierno Municipal y sus funciones específicas eran retribuidas a las autoridades políticas un régimen absoluto y rígido de severo centralismo.
- La constitución de 1828 crea las Juntas Departamentales señalándoles como objetivo principal, promover los intereses generales del departamento y la de las provincias en particular.
- La constitución de 1839 suprimió las municipalidades. Se crean los "síndicos procuradores" con las atribuciones que anteriormente correspondieron a las municipalidades.
- El 16 de noviembre del año 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades constituida por 126 artículos; en ella se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales.
- En el año 1873 se dicta la Ley de los Consejos Departamentales y Municipales tomados de la Ley Francesa de 1871.
- La constitución de 1933 en sus Arts. 203° al 206° norma la institución municipal y le otorga autonomía económica y administrativa.

- El Decreto Ley N° 22250 preveía un fortalecimiento de las Municipalidades en el campo económico y político, puesto que ello era necesario para que estas instituciones fueran capaces de asumir el conjunto de funciones que la misma Ley les otorga.
- Mediante Decreto Legislativo N° 051, se dictó la nueva Ley de Municipalidades. Este decreto tuvo vigencia hasta diciembre de 1983 a partir de cuya fecha fue sustituida por la Ley N° 23853 del 15 de junio de 1983.
- En el 2003 se promulgo la Nueva Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972.

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

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

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

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

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

- El marco normativo asigna a las municipalidades competencias exclusivas y compartidas. Entre las competencias exclusivas, tenemos:
- Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su ámbito, y ejecutar los planes correspondientes.
- Formular y aprobar el plan de desarrollo municipal concertado.
- Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus leyes anuales de presupuesto.
- Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
- Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley.



- Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales, entre otros que señala la ley.
- Las competencias municipales compartidas: educación, salud pública, cultura, turismo, recreación y deportes, atención y administración de programas sociales, seguridad ciudadana, transporte colectivo, tránsito urbano, renovación urbana, entre otros.

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

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

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

### 2.3.2. Tesis desarrolladas sobre el tema

- **De la Torre Rodríguez José Federico. Tesis doctoral (2014)<sup>9</sup>.**

Los resultados de esta investigación están dados a partir de las respuestas encontradas a las preguntas previamente formuladas. No obstante ello, podemos mencionar que un primer resultado obtenido en esta tesis fue estudiar una institución política que normalmente no es estudiada suficientemente en los estudios de los sistemas políticos, es decir, el Municipio.

Uno de sus primeros hallazgos fue encontrar que antes de 1983 los gobiernos municipales en México eran considerados como entes administrativos y no tenían definidas constitucionalmente sus competencias, lo cual, limitaba su autonomía financiera y política. Las municipales no contaban con una arena propia de política pública tanto para la prestación de los servicios públicos como de carácter fiscal. Que la reforma municipal de 1983 represento una condición necesaria más no suficiente para la creación y fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México.

En nuestros hallazgos encontramos un par de factores negativos que afectaron el alcance de la reforma municipal de 1983. Por un lado las resistencias de los gobiernos estatales para implementar los cambios propuestos.

---

<sup>9</sup> **De la Torre Rodríguez José Federico La tesis doctoral (2014)** “*Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado en seis municipios del estado de San Luis Potosí, México (1983-2000)*” Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Madrid. España.

- **Brossard del Rosario, Fernando. Tesis Para Optar El Grado De Magister En Gerencia Social(2010)<sup>10</sup>:**

El objetivo de la investigación se centra en conocer la capacidad operativa de la Municipalidad Provincial de Sullana, a través del análisis y la evaluación de sus diferentes recursos, potencialidades y de su entorno; para sustentar la viabilidad de la promoción del Comercio Justo y la incorporación de sus beneficiarios, productores de agricultura orgánica, hasta hoy desatendidos, en los planes municipales del desarrollo local.

Esta investigación se fundamenta en la descripción y evaluación que hacen los actores vinculados a la gestión municipal y al desarrollo local. Se inicia desde la búsqueda de la compatibilidad de normas y definiciones conceptuales entre política social y Comercio justo; la exploración de la capacidad de los recursos y potencialidades con que cuenta la municipalidad; y el conocimiento de las condiciones socio económicas, productivas y ventajas que ofrecen los beneficiarios del Comercio Justo.

Se ha enmarcado la investigación en la metodología cualitativa a través del diagnóstico, ya que se trata de conocer las características, las condiciones y el contexto en el que se desenvuelve la municipalidad en relación a la actividad del Comercio Justo. Se trabaja con una muestra significativa y utiliza como técnicas de recolección de información la Entrevista Semi estructurada, el Grupo Focal y la Revisión Documentaria. Se busca la apreciación y valoración de los propios actores, principalmente a partir del análisis del discurso, complementado con

---

<sup>10</sup> Brossard del Rosario, Fernando Tesis Para Optar El Grado De Magister En Gerencia Social(2010): "Capacidad Operativa del Gobierno Local para la Promoción del Comercio Justo y la Incorporación de sus Beneficiarios en los Planes de Desarrollo Local" Municipalidad Provincial De Sullana – PIURA. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. ESCUELA DE GRADUADOS. MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL. **LIMA - PERÚ 2010.**

indicadores y gráficos para preguntas cerradas. Se ha buscado respuestas cualitativas al problema.

Finalmente, se llega a conclusiones constituidas en sí mismas como elementos orientadores para la solución del problema, recomendando una propuesta dirigida a la Municipalidad Provincial de Sullana.

- **Candia Silva, Rodrigo Andrés(2012) tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas<sup>11</sup>..**

Sostiene que, dado que las municipalidades son los organismos públicos que realizan una acción más directa sobre el territorio, se ha buscado obtener fundamentos teóricos y prácticos que permitan justificar la pertinencia e importancia que tiene la acción de las municipalidades en el mejoramiento de la competitividad y, sobre la base de ellos, proponer un modelo para su incorporación en la institucionalidad pública que aborda el tema.

Para cumplir con ese objetivo, se hizo un análisis integrado a nivel teórico, de experiencias prácticas, de las definiciones de política actualmente existentes en la materia y de entrevistas efectuadas a actores involucrados en ellas y en la gestión municipal. Con base en esa labor, se pudo concluir que existen condiciones ventajosas que ofrece la acción municipal que permiten justificar el potenciamiento de su rol en el mejoramiento de la competitividad de nuestra economía, cuyo alcance está definido por diversos factores que influyen en su gestión.

---

<sup>11</sup> **Candia Silva, Rodrigo Andrés(2012) tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas..** *“Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: posibilidades, justificaciones, atribuciones y modelos de intervención”* universidad de chile. facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial Santiago de chile-.

Para contribuir a ese potenciamiento, se entregan recomendaciones con base en el aprovechamiento de algunas herramientas de gestión que disponen las municipalidades y a partir de programas que permiten abordar de manera focalizada el mejoramiento de su gestión.

- **Santana Díaz. Gabriel Mauricio (2012)** Tesis de Grado para optar al título de Ingeniero Comercial Escuela de Ingeniería Comercial<sup>12</sup>

El objetivo de la investigación es describir los principales instrumentos de planificación utilizados en la gestión de los municipios en Chile: el Plan de Desarrollo Comunal, Plan Regulador Comunal y Presupuesto Municipal.

Se presentan los principales elementos que consideran los citados instrumentos de planificación y las metodologías que se utilizan para la formulación de cada uno de ellos.

El estudio consideró principalmente el uso de fuentes secundarias de información, para lo cual, se realizó una revisión bibliográfica de autores que han publicado sobre el tema; también se accedió a información estadística del municipio de Cotabambas.

La información primaria se obtuvo de la Dirección de presupuesto y Finanzas y de la Oficina de Planificación de la municipalidad de Cotabambas, responsables del presupuesto municipal en ese municipio.

Además, se utilizó la experiencia del autor de este estudio en el tema, en la calidad de Director del departamento Secplan del municipio de Quinchao,

---

<sup>12</sup> Santana Díaz. Gabriel Mauricio (2012) Tesis de Grado para optar al título de Ingeniero Comercial Escuela de Ingeniería Comercial *"Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena"*. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.

responsable de la elaboración del plan de desarrollo comunal, plan regulador comunal y presupuesto municipal.

Al realizar la investigación se concluyó que en la mayoría de los casos estos instrumentos solo se elaboran por cumplir con las exigencias legales, en especial en el caso del Plan de Desarrollo Comunal, no siendo visualizados como un medio para alcanzar una gestión municipal más eficiente.

Además, se determinó que en contadas excepciones consideran la participación de la comunidad durante el proceso de formulación, por el contrario son elaborados a puertas cerradas por el equipo municipal.

- **Hurtado Villanueva, Abelardo (2011).** TESIS<sup>13</sup>.

Esta investigación tiene como propósito determinar el nivel de articulación entre la gestión municipal y el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) del distrito de San Andrés de Cutervo- Cajamarca, con la finalidad de contribuir con una eficiente gestión municipal en el desarrollo local.

Se procedió a evaluar la ejecución de los proyectos y actividades del PDLC, el análisis de contenido del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2007, 2008, 2009 y 2010, así como las declaraciones de los funcionarios de la municipalidad. Los resultados nos llevan a concluir que existe un bajo nivel de articulación entre los PIAs y el PDLC del Distrito de San Andrés, en el periodo 2007- 2010, debido a la carencia de objetivos y resultados en los presupuestos anuales y la escasa ejecución del PDLC, como consecuencia de la deficiente planificación

---

<sup>13</sup> **Hurtado Villanueva, Abelardo(2011).** *“La gestión municipal en el marco del plan de desarrollo local concertado del Distrito de san Andrés de Cutervo- Cajamarca, años 2007-2010”.* Universidad Nacional de Trujillo.

presupuestaria municipal. Por ello se propone fortalecer la institución municipal, la organización comunal, la gestión concertada y la planificación presupuestal.

## CAPITULO III

### HIPÓTESIS

#### 3.1. Hipótesis y Variables.

En este capítulo se desarrolla inicialmente el planteamiento de las hipótesis para luego plantear la metodología para lograr determinar los indicadores de las variables que permitan demostrar empíricamente las hipótesis planteadas.

##### 3.1.1. Hipótesis general.

La Gestión en la Municipalidad Provincial de Cotabambas es deficiente y sin una clara vinculación con la planificación estratégica municipal, por las inadecuadas decisiones tomadas en los procesos de la Gestión Institucional, Operativa, Financiera y presupuestal.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- En la **gestión institucional**, los procesos, procedimientos y normas, son usados inapropiadamente y muchos de estos solo existen para mostrar el cumplimiento de directivas, por lo tanto, escasamente puede ser factor determinante en su desarrollo.
- Los gerentes y directivos responsables de la **gestión operativa** municipal con sus decisiones mayormente incorrectas determinan un conjunto de trabas que frenan la capacidad institucional para conseguir los propósitos planteados con los recursos municipales disponibles.



- La **gestión financiera**, no siempre garantiza los gastos que demanda la sociedad civil, debido a que la municipalidad realiza deficiente gestión de recursos.
- En la **gestión presupuestal**, existen debilidades administrativas de los fondos públicos en todas las fases presupuestarias, debido al escaso conocimiento de los procedimientos a seguir., por lo que difícilmente se constituye en un factor determinante para la toma de decisiones correctas, evaluación de resultados, rendición de cuentas y transparencia institucional.

### **3.1.3. Identificación de variables.**

#### **Variable dependiente:**

Gestión municipal

#### **Variables independientes**

- Gestión Institucional.
- Gestión Operativa.
- Gestión Financiera.
- Gestión presupuestal

### 3.1.4. Operacionalización de variables

## GESTIÓN MUNICIPAL FACTOR DETERMINANTE EN EL DESARROLLO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS: 2013-2016.

VARIABLE DEP.	VARIABLE IND.	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTION MUNICIPAL	FACTORES DETERM.	GESTION INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El marco normativo en la gestión municipal</li> <li>- El Concejo Municipal y la Gestión Institucional</li> <li>- La acción municipal en el ámbito de las funciones municipales –los servicios: Licencias y registros, Servicio de agua y desagüe, Servicio de Limpieza Salubridad y Ornato Público, Ornato Público, Seguridad Ciudadana, transporte público</li> <li>- Manual de organización de funciones( MOF),</li> <li>- Reglamento de Organización y Funciones (ROF)</li> <li>- Cuadro de Asignación de Personal (CAP),</li> <li>- Presupuesto Analítico de Personal (PAP),</li> <li>- Plan Operativo Anual (POA)</li> <li>- Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PACC),</li> <li>- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA),</li> <li>- Reglamento Interno de Concejo (RIC),</li> </ul>
		GESTION OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los recursos humanos municipales</li> <li>- Condición laboral del personal de la municipalidad</li> <li>- Nivel remunerativo del personal de la municipalidad</li> <li>- Organigrama Estructural de la Municipalidad de Cotabambas.</li> </ul>
		GESTION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación presupuestaria financiera</li> <li>- Comportamiento evolutivo del PIA</li> <li>- Presupuesto municipal provincial de Cotabambas (PIA) por distritos.</li> <li>- Fuentes de financiamiento del presupuesto municipal</li> </ul>
		GESTION PRESUPUESTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto municipal provincial de Cotabambas (PIA) por distritos.</li> <li>- Fuentes de financiamiento del presupuesto municipal</li> <li>- La evolución del presupuesto institucional modificado (PIM),</li> <li>- Ejecución Presupuestal</li> <li>- Variación y avance del PIA con respecto al PIM</li> <li>- Caracterización del gasto municipal</li> </ul>

## CAPITULO IV

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO

#### 4.1. Diseño Metodológico de la Investigación

##### 4.1.1. Tipo y diseño de Investigación.

El *tipo de investigación* es de carácter *explicativo*, debido a que se explica el comportamiento del proceso de gestión municipal y cada etapa de este proceso es representado por las variables independientes, que definen las causas y efectos en la variable dependiente que es desarrollo económicos y social de Cotabambas. Además el comportamiento del proceso de gestión municipal determina causas y efectos en el desarrollo en la provincia, por ello, podemos explicar que la gestión municipal apoyada por los planes estratégicos municipales puede ser un factor determinante del desarrollo de la provincia de Cotabambas. Todo ello debido a que tienen como base los estudios descriptivos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Especificadas las propiedades importantes de las variables independientes los estudios explicativos “ están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.”

##### 4.1.2. El diseño de investigación

Es *no experimental y longitudinal* que se explica como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables en el periodo de tiempo

estudiado. Es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes en el periodo de tiempo planteado en la investigación. Lo que hacemos en el diseño no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural en el periodo de la investigación, para después analizarlos. “La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan la gestión municipal y los planes estratégicos de desarrollo para influir en el desarrollo de la provincia de Cotabambas. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. El procedimiento que se utilizara es aquel que está sistematizado en el método científico.

#### **4.1.3. Unidad de análisis.**

Las unidad de análisis es la municipalidad provincial de Cotabambas, en cuya institucionalidad se está dando la gestión municipal a través del Alcalde, regidores y funcionarios, responsables de ejecutar las acciones para el manejo de la gestión institucional, gestión operativa, gestión financiera y presupuestal, apoyados por planes de desarrollo operativos y de largo plazo para asegurar la dotación de servicios y bienes para el bienestar de la población.

#### **4.1.4. Población de estudio.**

La población de estudio son los pobladores, instituciones y empresas que anualmente son beneficiados por los servicios que presta la municipalidad y la ejecución de obras en beneficio en el área urbana y rural de Cotabambas.

Cuyos beneficios se encuentran en la eficiencia, eficacia, equidad y pertinencia de la gestión municipal, utilizando los instrumentos, normas, procesos y procedimientos, para lograr el desarrollo de la Provincia de Cotabambas.

Para ello, la investigación utilizara la observación participante y documentos existentes que muestran el comportamiento de la gestión municipal y analizar si fue realmente verdadero o no factor determinante del desarrollo de la Provincia.

#### **4.1.5. Selección de la muestra.**

No se puede seleccionar la muestra, debido a que la investigación analiza el comportamiento de actividades de gestión municipal para el uso de recursos escasos en beneficio de la municipalidad y la población, en el que solamente se utilizaran datos secundarios que muestran el comportamiento de la gestión en beneficio de la población urbana y rural.

#### **4.1.6. Tamaño de la muestra**

Siendo la técnica utilizada la observación participativa y el análisis de datos secundarios no se puede determinar un tamaño de muestra.

#### **4.1.7. Técnicas de recolección de datos.**

Para la recolección de información se emplearan dos instrumentos:

La Guía de observación y la observación documental cuyos resultados tendrán un análisis crítico y reflexivo, por lo tanto sus contenidos, son exclusivamente diseñados y elaborados para los fines y el marco de la presente investigación.

En la guía de observación se elaboran cuadros que permiten tomar datos del comportamiento de cada uno de los indicadores para la gestión municipal y la planificación estratégica.

En la observación documental, se revisa toda la bibliografía existente sobre el tema de investigación y pretende abarcar todo el conocimiento pre establecido del tema en la ciencia. La observación se realiza fundamentalmente de los documentos y estadísticas existentes en el municipio que expliquen el comportamiento de la gestión municipal.

#### **4.1.8. Análisis e interpretación de resultados.**

Para el análisis e interpretación de resultados se tendrá en cuenta lo siguiente:

##### **a. Codificación y categorización**

- Los datos obtenidos mediante la observación participante y documental serán codificadas y categorizadas para luego ser transcritas a los programas de computación.
- Se realizara la respectiva revisión de la codificación y categorización.

- Determinación de las palabras claves o los clasificadores temáticos, haciendo una revisión de la definición conceptual de las variables, sus indicadores y dimensiones para determinar cuáles son las categorías útiles para el análisis.

#### **b. Ordenamiento de la información.**

- Ordenamiento de los temas de acuerdo a variables y sus indicadores para su ingreso en la base de datos.
- Se procesara la información con Word y Excel.
- Finalmente se realizara el análisis respectivo.
- Se utilizara la abstracción como elemento fundamental del análisis.

### **4.2. Diagnóstico de la Provincia de Cotabambas**

#### **Municipalidad Provincial de Cotabambas**

Máxima Autoridad: Alcalde Provincial

Dirección: Calle Vigil S/N

Distrito: Tambobamba

Provincia: Cotabambas

Región: Apurímac

Página Web: [www.munitambobamba.gob.pe](http://www.munitambobamba.gob.pe)

#### 4.2.1. Caracterización de la Provincia de Cotabambas<sup>14</sup>.

La ubicación del ámbito de estudio se enmarca en la provincia de Cotabambas.

La Provincia de Cotabambas se encuentra ubicada en la región natural de la sierra sur del Perú; siendo así su localización geográfica dentro de la región de Apurímac. (HERNANDEZ G. P., 2005)

Su capital es el distrito de Tambobamba, cuyas coordenadas o su posición geográfica, está comprendido entre:

- Latitud sur: 13° 58' 40''
- Latitud oeste 72° 10' 30''

Mientras que su ubicación en relación al nivel del mar, presenta una diversidad de altitudes, las mismas que oscilan entre los 2600m.s.n.m – 4800 m.s.n.m.

**Límites:** La provincia de Cotabambas tiene los siguientes límites:

- por el Norte y Este con el Departamento de Cuzco,
- por el Sur con el departamento del Cusco y parte de la provincia de Antabamba,
- por el oeste con las provincias de Abancay, Grau y Antabamba.

---

<sup>14</sup> **FIGARS – COTABAMBAS** (2012). Elaboración del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de las Provincias De Chumbivilcas Y Cotabambas. Elaborado Por: AMBIDES (Ambiente Y Desarrollo Sostenible) ODS (Organización Para El Desarrollo Sostenible). Descripción del área de estudio. Contexto local.



**Mapa N° 01: Provincia de Cotabambas**



#### **4.2.2. Reseña de la Provincia de Cotabambas**

La provincia de Cotabambas figura en el decreto del 21 de junio de 1825 formando parte del departamento del Cuzco. Por ley de 28 de abril de 1873 pasó a formar parte del departamento de Apurímac, el que fue creado por esta última ley. Posteriormente con la ley N° 4008, de 4 de noviembre de 1919, cambió el nombre de la provincia de Cotabambas por el de Grau. (HERNANDEZ I. G., 2012)

Finalmente, por ley N° 13407, de 10 de marzo de 1960, fue vuelta a crear dentro del departamento de Apurímac. Su capital es el pueblo de Tambobamba, al que esta misma ley elevó a la categoría de ciudad.

En relación al distrito capital de la provincia, la palabra Tambobamba proviene de dos vocablos quechuas: “Tambo” que significa lugar de descanso, alojamiento, etc. Y “Pampa” que significa llanura; pues la palabra “Tambobamba”, había surgido a raíz de que los “arrieros” (viajeros) descansaban y pernoctaban en sus viajes interandinos; por lo que el distrito de Tambobamba, históricamente vendría hacer o es el lugar donde el viajero pernoctaba.

Por lo tanto, Tambobamba como pueblo no existía, menos como ciudad, pues sólo era lugar de descanso para los viajeros del incanato (camino real de los incas); sin embargo, en esta zona (tambo) existía una población quechua dedicada a la agricultura y ganadería, quienes posteriormente según leyenda fueron enterrados por el deslizamiento del cerro, por lo que se le denomina al lugar Llactapampaska, el cual quiere decir, pueblo enterrado.

Cuando los españoles arribaron a “Tambo”, de inmediato sometieron a los “indígenas” (pobladores de la zona), mediante las denominadas “encomiendas”, que consistía en entregar un cierto número de “indios” al servicio de un español. Este hecho, no ha variado la actividad productiva de la zona, sólo que el destino y las relaciones de producción, estuvo basado en la servidumbre y la explotación a los “indígenas” por parte de los españoles. (HERNANDEZ I. G., 2012)

### 4.2.3. Territorio

La Provincia de Cotabambas tiene seis distritos: Tambobamba, Cotabambas, Coyllurqui, Haquira, Mara y Challhuahuacho. En el siguiente cuadro se detalla los dispositivos de creación: (HERNANDEZ I. G., 2012)

**Cuadro Nº 01: Distritos de la Provincia de Cotabambas**

DISTRITO	CREACION	
	LEY	FECHA
TAMBOBAMBA	Ley s/n	02/01/1857
COTABAMBAS	-	Época de independencia
COYLLURQUI	9666	19/11/1942
MARA	Ley s/n	02/01/1857
HAQUIRA	Ley s/n	02/01/1857
CHALLHUAHUACHO	26391	18/11/1994

*Fuente: Banco de información distrital INEI*

*Elaboración Propia*

El distrito con mayor extensión territorial es la capital Tambobamba con 722.23 Km<sup>2</sup>, con un 27.64% de la extensión provincial, seguido de Haquira con 475.46 Km<sup>2</sup>. El distrito ubicado a mayor altura es Mara con 3,766 m.s.n.m., seguido de Haquira con 3,712 m.s.n.m., y Challhuahuacho con 3,698 m.s.n.m.

**Cuadro Nº 02: Superficie y altitud de los distritos de la Provincia de Cotabambas**

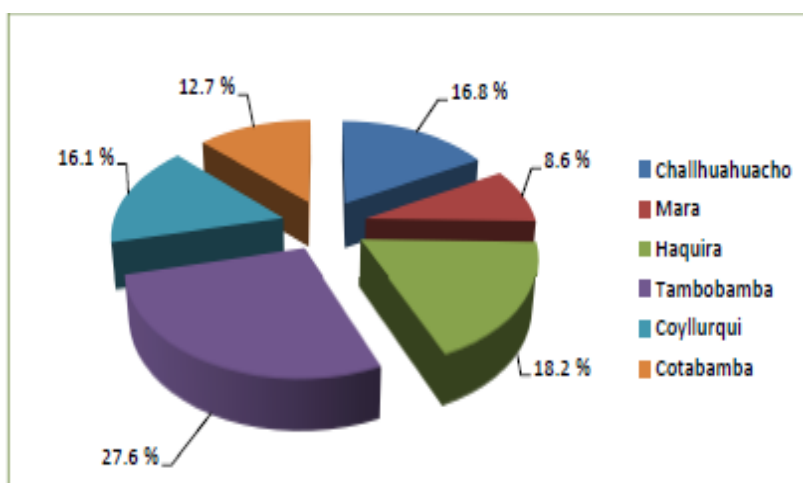
DISTRITO	SUPERFICIE Km <sup>2</sup>	ALTITUD m.s.n.m.
TAMBOBAMBA	722.23	3,292
COTABAMBAS	331.96	3,487
COYLLURQUI	418.95	3,127
MARA	224.17	3,766
HAQUIRA	475.46	3,712
CHALLHUAHUACHO	439.96	3,698
Superficie total	2,612.73	

*Fuente: Banco de información distrital. INEI*

*Elaboración Propia*

La superficie territorial de la provincia de Cotabambas es de 2612.73 Km<sup>2</sup>. Que representa el 12,5 % de la superficie departamental de Apurímac. Siendo los distritos más grandes Tambobamba (27.64%) y Haquira (18.2%).

**Gráfica N° 01: Distribución de la superficie de la Provincia de Cotabambas (%)**



#### 4.2.4. Población

La población de la provincia de Cotabambas representa el 11.41% de los habitantes de Apurímac.

**Cuadro N° 03: Población por distritos de la provincia de Cotabambas**

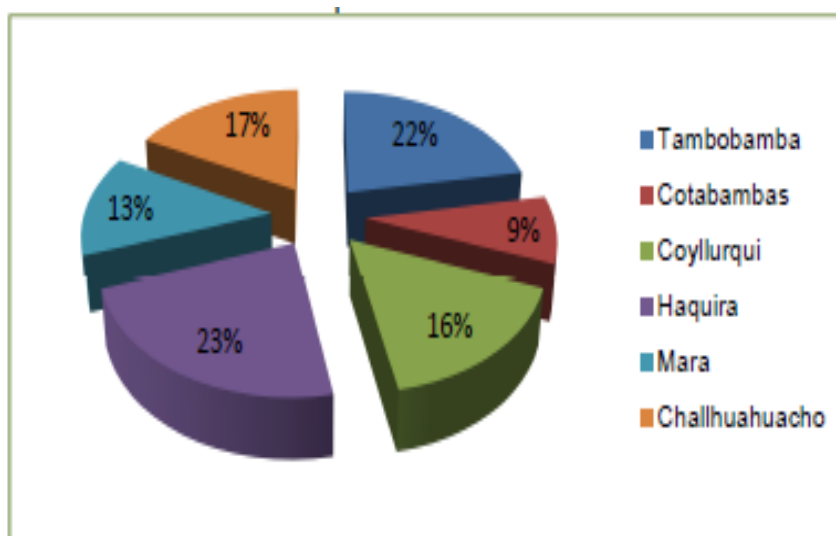
DISTRITO	POBLACION (2011)	%
TAMBOBAMBA	11,359	22.15
COTABAMBAS	4,397	8.57
COYLLURQUI	8,356	16.30
MARA	6,700	13.07
HAQUIRA	11,591	22.60
CHALLHUAHUACHO	8,875	17.31
<b>PROVINCIA</b>	<b>51,278</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: PERU: Estimaciones y Proyecciones de población, 2000-2015 – INEI*

(2009)

*Elaboración propia*

**Gráfica N° 02: Distribución porcentual de la Población de Cotabambas**



*Fuente: PERU: Estimaciones y Proyecciones de población, 2000-2015 – INEI (2009)*

Respecto a la población en el ámbito provincial de acuerdo a las proyecciones del INEI, se puede observar que los distritos de mayor población son: un primer bloque constituido por Haquira (22.6% del total provincial), seguido por Tambobamba (22.15 %). (HERNANDEZ G. P., 2005)

Un segundo bloque conformado por Challhuahuacho (17.31%), Coyllurqui (16.30%), Mara (13.07%), finalmente con menor porcentaje poblacional se encuentra Cotabambas con un (8.57%). (HERNANDEZ I. G., 2012)

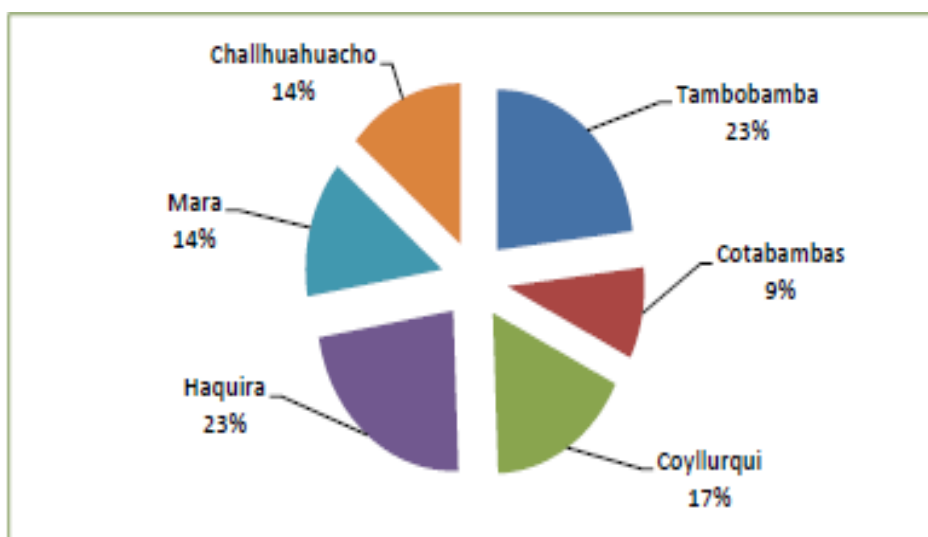
**Cuadro N° 04: Proyección de la población total según distritos**

DISTRITO	AÑOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
TAMBOBAMBA	11,359	11,421	11,479	11,534	11,582
COTABAMBAS	4,397	4,359	4,320	4,279	4,237
COYLLURQUI	8,356	8,406	8,454	8,500	8,542
MARA	6,700	6,702	6,701	6,698	6,695
HAQUIRA	11,591	11,650	11,707	11,757	11,802
CHALLHUAHUACHO	8,875	9,129	9,306	9,646	9,908

Fuente: PERU: Estimaciones y Proyecciones de población, 2000-2015 – INEI (2009)

**Gráfica N° 03: Distribución de la población de la Provincia de Cotabambas**

(%)



Fuente: PERU: Estimaciones y Proyecciones de población, 2000-2015 – INEI (2009)

Elaboración Propia

La población de Cotabambas para el año 2007, se muestra proporcional entre varones y mujeres, 50.5% varones y 49.5% mujeres.

#### **Cuadro N° 05: Tasa de crecimiento poblacional (T.C)**

DISTRITO	T.C.
TAMBOBAMBA	0.49
COTABAMBAS	-0.93
COYLLURQUI	0.55
MARA	-0.02
HAQUIRA	0.45
CHALLHUAHUACHO	2.75

*Fuente: PERU: Estimaciones y Proyecciones de población, 2000-2015 – INEI (2009)*

#### **4.2.5. Aspectos Sociales y Económicos**

A nivel departamental, Apurímac está considerado en el mapa de pobreza como Pobre, con un índice de pobreza de 48.1 (sexto departamento más pobre a nivel nacional). Los programas de alivio a la pobreza, a la fecha no han variado significativamente la situación, fundamentalmente por una falta de articulación de política macroeconómica y los indicadores sociales.

La provincia de Cotabambas, de acuerdo al Mapa de pobreza de FONCODES (2006), se encuentra en el quintil 1 (Más pobre), al igual que sus 06 distritos. (HERNANDEZ I. G., 2012)

#### **4.2.6. Salud**

Los resultados de la encuesta ENDES 2010 demostraron cierto avance en la reducción de los indicadores de salud, pero falta mucho por hacer, sobre todo en las áreas rurales.

En relación a los establecimientos de salud podemos mencionar que éstos se encuentran siempre conectados a carreteras vecinales o departamentales; sin embargo, la distribución espacial de los mismos no son concordantes con la cantidad de centros poblados, por cuanto un buen porcentaje de los mismos

están a distancias considerables, en el siguiente cuadro se muestra la cantidad de centros de salud con los que cuenta el Ministerio de Salud (MINSA) en la provincia. (HERNANDEZ I. G., 2012)

**Cuadro N° 06: Establecimientos de Salud - MINSA**

Distrito	Total	Categoría			
		II-1(1)	I-1(2)	I-2(3)	I-4(4)
Tambobamba	10	1	9		-
Mara	6		5		1
Haquira	12		10	1	1
Coyllurqui	6		4	1	1
Cotabambas	3		2		1
Challhuahuacho	6		4	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

*Fuente: Registro Nacional de Establecimientos de Salud (ES) y Servicios Médicos de Apoyo (SMA) – MINSA*

**(1)** Hospital – I

**(2)** Puesto de Salud

**(3)** Puesto de Salud con médico

**(4)** Centro de Salud con internamiento

#### **4.2.7. Educación**

El nivel de instrucción de la población se define, a partir de los años de estudios que ha logrado aprobar la población de 15 y más años de edad.

Los distritos que registran la mayor cantidad de infraestructuras educativas (cuadro N° 27) son Tambobamba (25%), Haquira (22%) y Mara (18%). (HERNANDEZ I. G., 2012)



**Cuadro N° 07: Centros Educativos de la Provincia de Cotabambas**

DISTRITOS	E. INIC.	E.INIC. CEGECOM	PRIM. MEN	CEB. PEB	SECC. MENORES	ED.SECC. CEGECOM	CEB. PEBAJA	SUP. PEDAG.	SUP. TECNOL	EDUC. TEC. PROD.
Tambobamba	31	0	35	1	10	0	1	1	0	0
Cotabambas	6	0	14	0	3	0	0	0	0	1
Coyllurqui	18	0	21	0	4	0	0	1	0	1
Haqira	27	0	29	0	10	1	0	0	1	1
Mara	23	1	17	0	3	0	0	0	0	0
Challhuahuacho	20	1	22	0	4	1	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>2</b>	<b>138</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Fuente: UGEL - Cotabambas

En lo que respecta a cantidad de población estudiantil (cuadro N° 28), la mayor parte se encuentran en Tambobamba (23%), Haqira (21%) y Challhuahuacho (18%)

**Cuadro N° 08: Población estudiantil de la Provincia de Cotabambas**

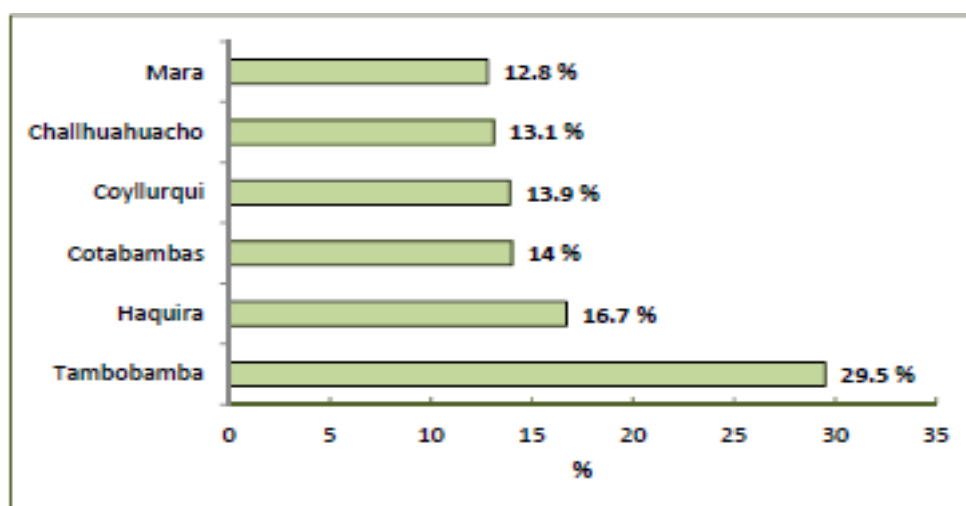
DISTRITOS	E. INIC.	E.INIC. CEGECOM	PRIM. MEN	CEB. PEB	SECC. MENORES	ED.SECC. CEGECOM	CEB. PEBAJA	SUP. PEDAG.	SUP. TECNOL	EDUC. TEC. PROD.
Tambobamba	773	0	2,327	45	1,405	0	80	6	0	0
Cotabambas	184	0	779	0	591	0	0	0	0	84
Coyllurqui	563	0	1,772	0	887	0	0	0	0	40
Haqira	693	0	1,980	0	1,609	78	0	0	92	40
Mara	503	29	1,273	0	688	0	0	0	0	0
Challhuahuacho	597	51	1,800	0	972	58	0	0	121	39
<b>TOTAL</b>	<b>3,313</b>	<b>80</b>	<b>9,931</b>	<b>45</b>	<b>6,240</b>	<b>136</b>	<b>80</b>	<b>6</b>	<b>213</b>	<b>203</b>

Fuente: UGEL - Cotabambas

#### 4.2.8. Economía

A nivel distrital, la participación de la población de 15 y más años, en la actividad económica presenta ligeras variaciones a excepción de Tambobamba (29.5%) mientras que en los restantes cinco distritos la tasa de actividad está en promedio entre 13% y 17%. (HERNANDEZ G. P., 2005)

**Gráfica N° 04: Tasa de actividad de la población de 15 y más años por distrito**



*Fuente: INEI - Censo Nacional de Población y Vivienda 2007*

#### 4.2.9. Turismo

En cuanto a recursos y/o actividades turísticas, no se han realizado acciones que permitan poner valor atractivos existentes, por lo que la actividad turística en la provincia de Cotabambas no es significativa, a pesar de que existen algunos recursos, zonas y/o costumbres con atracción turística ecológicas, templos coloniales, danzas costumbristas y celebraciones de fiestas tradicionales en los distintos distritos de la provincia.

El distrito de Tambobamba, es el núcleo o espacio de tránsito e interconexión con los distritos de la provincia de gran potencial turístico, como es el distrito de Haquira, donde existen atracciones turísticas como el Ccaccacarcel, Marcansaya grande y chico, ccoñamuro, templos coloniales, etc. En el distrito de Mará, Plaza Pata, Macochungo; y en Cotabambas, Maucallacta – muros de piedra labrada. Esto puede expandirse a los demás distritos. (HERNANDEZ G. P., 2005)

En lo general, puede impulsarse algún nivel de desarrollo económico asociados a los sectores secundarios y principalmente terciarios de su economía como consecuencia del desarrollo de la actividad turística, ello implica que es necesario revertir la situación actual de escasa difusión y servicios inadecuados y aprovechar de cierta manera la potencialidad turística existente de la provincia de Cotabambas.

#### **4.2.10. Equipamiento Urbano**

En la provincia de Cotabambas, la ciudad de Tambobamba es la ciudad más importante y centro por la cual pasa todas las comunicaciones a los cinco distritos de la provincia. (HERNANDEZ I. G., 2012)

Los distritos cuentan con los siguientes servicios:

1. Un puesto policial
2. Una municipalidad
3. Un juez
4. Educación inicial, primaria y secundaria
5. Un local para actividades culturales (salón comunal)
6. Una iglesia

7. Un médico
8. Un dentista
9. Una botica o farmacia
10. Un puesto de comunicaciones (teléfono o radiocomunicaciones)
11. Una agencia de correos
12. Un lugar de acopio de productos agropecuarios
13. Un veterinario
14. Oferta para trabajos manuales como carpintería, tejidos
15. Un mercado (o feria diaria o semanal)
16. Tiendas comerciales con productos de uso semanal (productos especializados, no sólo alimentos)
17. Comercio de productos agropecuarios
18. Una institución que otorgue crédito.

## CAPITULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO DE COTABAMBAS

#### 5.1. El Entendimiento de la Gestión Municipal.

La Gestión Municipal<sup>15</sup>, implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectar a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente, a tono con las expectativas de la población y los Instrumentos de Gestión.

El municipio es una organización compleja, que plantea renovados retos a la capacidad de sus participantes, especialmente a los que la gobiernan, para ser conducida a buen puerto. (Equenda., 2006)

Una reflexión de quienes defendemos que la gestión municipal sea sólida y eficiente, es decir, con un claro compromiso de prestación de servicios al ciudadano a la par que riguroso en el uso de los recursos presupuestarios, el cómo se configuran las Administraciones municipal y se ponen en juego procesos, sistemas de información y puestos de trabajo constituye un desafío básico. Y lo cierto que buena parte de la cultura de gestión que gobierna a estas organizaciones debe tener en cuenta la demanda de sus poblaciones, cuando menos, una adecuación a una sociedad que en términos de necesidades y desafíos reclama como son los servicios públicos eficaces y eficientes.

---

<sup>15</sup> Tomado de <http://cecudha.blogspot.pe/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html> Publicado por Neil Suller Equenda en 5:44 | Instrumentos de Gestión Municipal. 3 de marzo de 2016.

En este contexto de las grandes demandas sociales en las administraciones municipales locales son un espacio muy receptivo a tratar estos temas. De hecho, buena parte de las iniciativas de modernización organizativa se están desarrollando en este ámbito. Es lógico si consideramos la proximidad al ciudadano y la presión que éstos ejercen vía sus necesidades.

Considero que una gestión como la planteada nos debe llevar a un adecuado desarrollo local porque está directamente relacionado a objetivos sobre cómo mejorar la imagen del territorio (provincia, distrito) y sus atractivos, el fomento de nuevas empresas: atracción y localización de éstas en otros ámbitos territoriales, consolidar y expandir las empresas existentes, motivar la capacidad de innovación de las empresas para hacerlas más competitivas frente a las demandas del mercado, la generación de empleo productivo y mejorar los ingresos y la calidad del trabajo (trabajo decente) en la población. (Equenda., 2006)

Los elementos básicos que deben estar presentes en toda estrategia de promoción del desarrollo local, considero como dice Rojas Moran (2006), son los siguientes<sup>16</sup>:

#### **1. Visión Estratégica y Compartida del Desarrollo de la municipalidad:**

Establecimiento de objetivos de desarrollo económico concertados entre los actores locales a partir de la determinación de la vocación productiva local (los «oficios locales»), identificando sectores dinámicos y potenciales

---

<sup>16</sup> ROJAS MORAN, Luis Miguel(2006) *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local*. Lima, OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres, 2006. 192p.

de la economía, productos «estrella», conglomerados empresariales a potenciar etc. Un instrumento necesario para este efecto es el Plan Estratégico Territorial, que en sus componentes (visión, objetivos estratégicos, etc.) desarrolle enfoques de promoción del desarrollo económico como estrategia válida de generación de empleo.

**2. Compromiso de los actores locales en el desarrollo de su propio**

**territorio:** Es un requisito para un desarrollo sostenible el reunir a los actores locales alrededor de una mesa de concertación o un foro local ya que ayuda a desarrollar confianza, alienta la innovación y promueve la creación de redes y actividades sociales. Asimismo, el compromiso de los actores locales fomenta la cohesión social, por lo cual disminuye el riesgo de conflictos subsecuentes. Otra consecuencia específica de esta práctica de cooperación y concertación social entre los actores locales, es que se garantiza con ella la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo con financiamiento externo que estas entidades decidan promover, una vez que la institución donante dé por concluida sus actividades y acciones de cooperación.

**3. Alianzas entre actores públicos/privados:**

La cooperación entre actores y la coordinación de diferentes actividades de desarrollo los inhibe de adoptar enfoques poco efectivos de carácter individualista, mientras que al mismo tiempo apoyan la legitimidad y sostenibilidad del proceso de desarrollo. El Desarrollo Económico Local es un medio para alcanzar la efectiva movilización de recursos locales al alentar las inversiones con la

tasa más alta posible de retorno socioeconómico. Las alianzas entre actores públicos y privados, y sin fines de lucro se convierten en cruciales para la sostenibilidad del proceso al permitir la convergencia de intereses y expectativas durante la programación de inversiones entre los diferentes actores locales.

4. **Territorio:** En contraste con los enfoques tradicionales de desarrollo de la comunidad, los enfoques del desarrollo proveen medios y estructuras para representar la opinión local en la política nacional e internacional. Los actores locales no sólo poseen un conocimiento superior de sus necesidades y recursos sino que su proximidad geográfica y cultural facilita la interacción frecuente de tipo social, económico y político, y crea las condiciones ideales para el crecimiento, innovación y desarrollo, cohesión social y confianza. Pero se debe agregar desde mi punto de vista, lo siguiente:

5. **Gestión Ética y moral:** En un sentido práctico, el propósito de la ética y la moral es muy similar. Ambas son responsables de la construcción de la base que guiará la conducta del hombre, determinando su carácter, su altruismo y sus virtudes, y de enseñar la mejor manera de actuar y comportarse en sociedad<sup>17</sup>.

Cuando se realiza la gestión municipal debemos ser éticos entonces los alcaldes, regidores y funcionarios responsables de la gestión deben tener en cuenta, que cualquier acción debe orientarse a mejorar el desarrollo de

---

<sup>17</sup> Tomado de: <https://www.significados.com/etica-y-moral/18-04-17>.



la municipalidad, jamás se debe realizar con pactos entre amigos o en el grupo político, menos para cumplir compromisos electorales que solo buscan el beneficio personal o el del grupo de amigos y el pago de compromisos electorales, en lugar de ello, estos acuerdos deben ser siempre buscando el beneficio de la población, que se tangibilicen en contratos legales. Solo así, al mismo tiempo se luchara contra la corrupción que se ha generalizado en la gestión municipal.

La gestión municipal se enfrenta en la actualidad a un reto capital: responder a las demandas sociales con eficacia, manteniendo unos mínimos niveles de calidad en un contexto de creciente servicio a la gente. No obstante, en el seno de la organización municipal que se estudia, se hace necesaria la recuperación de los valores éticos como referentes de su actuación.

La idea de servicio al público es el fundamento constitucional de la gestión municipal y debe conectarse con una gestión pública que presta servicios de calidad y que promueve el ejercicio de los derechos fundamentales de los ciudadanos.

Una gestión que se mueva en esta doble perspectiva, debe ser una gestión compuesta por personas convencidas que la calidad de los servicios que se ofertan tienen mucho que ver con el trabajo bien terminado y que es necesario encontrar los intereses legítimos de los ciudadanos en los múltiples expedientes que hay que resolver.

## **5.2. Contexto en el que se da la Gestión Municipal Provincial de Cotabambas.**

La provincia de Cotabambas ubicada en la Región Apurímac es una de las provincias históricamente marginada, apartada de los grandes ejes de circulación del sur andino peruano. Según el último Censo Nacional 2007 la población de dicha provincia alcanza a 45,771 habitantes y representa el 11.3% de la población total del departamento de Apurímac. Asimismo, el crecimiento de la población fue muy lenta en los últimos catorce años (1993 – 2007), en vista que en este periodo solamente se ha incrementado en 3,763 habitantes, es decir, a una tasa de crecimiento promedio anual de 0.23% inferior a la tasa de crecimiento departamental que fue de 0.4%.

Según el Mapa de Pobreza<sup>18</sup> de FONCODES (2006), la provincia de Cotabambas se ubica entre las provincias con los más altos índices de carencias, ubicándose en el lugar 192 de 195 provincias a nivel nacional. Consecuentemente la provincia mostraba altos índices<sup>19</sup> de desigualdad social, cuya tasa de analfabetismo en las mujeres alcanzaba al 53%, del mismo modo la tasa de desnutrición afectaba en un 56% a la provincia; por otra parte, el 45% de su población carecía de agua potable, el 71% no tenía acceso al desagüe y/o letrinas y 74% no contaba con electricidad.

La población de la provincia de Cotabambas es esencialmente rural, organizada tradicionalmente en comunidades campesinas. Su principal actividad económica es la producción agropecuaria, según datos del IDH 2007, el ingreso familiar per

---

<sup>18</sup> Fondo de Compensación para el Desarrollo Social (FONCODES) “Focalización Geográfica: Nuevo Mapa de Pobreza FONCODES 2006” Lima, MINDES, 2007.

<sup>19</sup> *Ibíd.* Pág. 16. A pesar del tiempo transcurrido sobre el tipo de información recogida, podemos decir que esto—mapa de pobreza— constituye una fuente adicional al diagnóstico presentado en el capítulo anterior, ya que este tipo de indicadores, tales como: analfabetismo, desnutrición, etc. es difícil recopilar, en razón de ello justifica su uso en esta sección.

cápita mensual alcanzaba un promedio 143 nuevos soles. En la actualidad, más del 32.3% del territorio de la Provincia de Cotabambas se encuentra con denuncias<sup>20</sup> mineros. Uno de los proyectos mineros más importantes del Perú, “Las Bambas” se halla ubicado en la jurisdicción de la provincia; que en agosto del año 2004 mediante una licitación pública internacional, la empresa Suiza Xstrata adquirió los derechos de exploración y una opción de transferencia para asumir la explotación del proyecto por un monto total de 91 millones de dólares. De cuyo monto \$45.5 millones fueron asignados a un Fideicomiso Social<sup>21</sup> para proyectos de desarrollo del ámbito de influencia directa del proyecto minero. Este gran proyecto minero despertó a la vez expectativas y conflictos sociales; las principales expectativas se basan en las oportunidades de empleo que generaría tamaño proyecto, asimismo por la expectativa de grandes obras de desarrollo social y económica con recursos financieros provenientes del Fideicomiso Social. A más de 5 años<sup>22</sup> de iniciada la operación minera en la fase de exploración, las expectativas de la población, comunidades campesinas y autoridades se mantienen; sin embargo, a la par de ella, se vive un clima de desconfianza, descontento y malestar de la población y las comunidades campesinas que no sienten que los beneficios de la minería estén llegando directamente; las demandas laborales no son satisfechas como esperaban las poblaciones y porque un gran proyecto minero también implica diversas

---

<sup>20</sup>Cifras estadísticas tomadas de la Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET). Tomado de <http://www.ingemmet.gob.pe/web/>

<sup>21</sup>Este Fondo Social se constituyó a través de una Asociación Civil sin fines de lucro, denominado “Asociación Civil Fondo Social Las Bambas” – FOSBAM. Esta Asociación Civil, se constituye con la finalidad de administrar los recursos obtenidos a través de los procesos de promoción de la inversión privada. El Fondo Social Las Bambas tiene como propósito financiar, planificar y ejecutar programas de carácter social para la realización de proyectos de desarrollo sostenible en beneficio de las localidades que se encuentran en el ámbito de la zona de influencia del Proyecto Minero Las Bambas, provincias de Cotabambas y Grau del departamento de Apurímac.

<sup>22</sup>Marzo de 2005

amenazas socio ambientales como el desplazamiento de las comunidades, daños al agua, los pastos y otros recursos naturales.

En este clima de expectativas insatisfechas y de conflictividad social están involucrados actores públicos y privados: el gobierno central, el gobierno regional, los gobiernos locales, las comunidades campesinas y sus organizaciones de segundo nivel, la empresa minera Xstrata y sus operadores. Pero este escenario, no puede ser visto separado de un contexto mayor, como el proceso de descentralización en curso; aunque atraviesa por un franco proceso de estancamiento, no podemos dejar de señalar que particularmente para los gobiernos locales ha significado un cambio<sup>23</sup> profundo en sus competencias, al pasar de una estructura de administradores del ornato público; a ser promotores del desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción<sup>24</sup>, privilegiando la participación y la concertación. Sin embargo, en territorios como Cotabambas, en la mente de muchos de los líderes locales y en el diseño mismo de la estructura municipal persiste el modelo tradicional de la gestión municipal.

La resistencia al cambio, junto a las escasas capacidades locales, aún no ha permitido garantizar un manejo eficiente y dinámico de la acción municipal y la participación ciudadana.

Frente a este contexto social y económico, el principal problema que se percibe dentro de la provincia de Cotabambas es una inadecuada gestión institucional que han determinado deficiencias en el desarrollo local. Que se explican principalmente por los siguientes comportamientos:

---

<sup>23</sup> Muñoz, Paula (2005) Óp. Cit. Pág. 18.

<sup>24</sup>Ley Orgánica de Municipalidades Nro. 27972. Título Preliminar, Artículo IV.

- a. Las principales instituciones del territorio: los gobiernos locales y las comunidades campesinas adolecen de liderazgo que permita orientar el desarrollo local, alineado a una visión compartida.
- b. Por otro lado, las comunidades campesinas no tienen participación real en la toma de decisiones.
- c. No hay consenso sobre la visión de desarrollo; entre las autoridades locales, los principales líderes sociales, las mujeres y los jóvenes, al contrario se viene agudizando una serie de conflictos sociales<sup>25</sup>.

### **5.3. Factores Determinantes de la Gestión Municipal en el Desarrollo Institucional de Municipalidad de Cotabambas.**

#### **5.3.1. El Marco Normativo en la Gestión Municipal.**

EL Marco Legal y Organizacional que dirige la Gestión de los Gobiernos Locales en el Perú, tiene como principales normas reguladoras las siguientes:

- Constitución Política Del Perú.
- Ley De Bases De La Descentralización. Ley N° 27783
- Ley Orgánica De Municipalidades, Ley N° 27972
- Otras Normas Reguladoras de la Gestión de los Gobiernos Locales en el Perú.

---

<sup>25</sup>La Defensoría del Pueblo, desde agosto del 2006, sin contar lo ocurrido antes, registra al menos un conflicto socio ambiental en las provincias de Grau y Cotabambas. Registrándose como el principal motivo de los conflictos la exigencia del retiro de Pro Inversión de la administración del Fideicomiso Social Las Bambas.

Desde el punto de vista general, todas las Municipalidades Provinciales en el Perú como la de Cotabambas, están sujetas a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas de los sistemas administrativos del Estado, que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio. Debido a ello, desde hace mucho tiempo, la ciudadanía exige una mejor Gestión Municipal en la Provincia, presente, activo y efectivo en todo su territorio. (Serpa, 2018)

Bajo este marco normativo, a pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, se sigue teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos. (SGP, 2017)

***La Ley De Bases De La Descentralización. Ley Nº 27783***, que busca acercar la Municipalidad a los ciudadanos más homogéneamente, desde que se inicia genera un profundo proceso de transformación, con la transferencia de funciones y recursos del nivel central hacia las municipalidades para que de esta manera, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa que le confieren las normas sirviera, de manera más cercana a la ciudadanía. Si bien es cierto que el proceso de descentralización satisficó aspiraciones y necesidades largamente postergadas, pero también genera nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades de desarrollo. Ha pasado el tiempo, y se ve que esta transferencia de funciones y el incremento de recursos no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión. Iniciar el proceso de descentralización en un contexto como el antes descrito ha

significado que las limitaciones mostradas por las entidades del Gobierno Central se vean reproducidas a nivel descentralizado. Como consecuencia de ello, la municipalidad de Cotabambas no muestra, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficiente para proveer más y mejores bienes y servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Por ello estamos de acuerdo con Levitsky, Steven que dice; “Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas”<sup>26</sup> . Debemos tener en cuenta que el inadecuado manejo de las normas, está generando deficiencias en la gestión de la Municipalidad de Cotabambas con impactos negativos en la vida de los ciudadanos del área urbana y rural, con graves consecuencias en el bienestar de las personas, y en la legitimidad del gobierno municipal, por lo tanto, en el sistema democrático. (SGP, 2017)

Las principales deficiencias de la gestión municipal de Cotabambas son como la fotografía de *las deficiencias de la gestión pública en el Perú*<sup>27</sup>, las que se generan fundamentalmente por el inadecuado manejo y muchas veces del desconocimiento de las normas municipales de quienes tienen el deber y la obligación de usarlos para realizar la gestión que se les encomendó por voto

---

<sup>26</sup> Levitsky, Steven: “Una paradoja peruana”. En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>. 13 de mayo 2016.

<sup>27</sup> Tomado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf> . **POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.**

popular, del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” se pueden identificar entre los más importantes los siguientes<sup>28</sup>:

- **Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público:**

No queda claro el rol efectivo del CEPLAN ni las políticas u objetivos prioritarios del Gobierno para las Municipalidades. Asimismo, se ha identificado problemas en la definición de objetivos –no necesariamente recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente-. Por otra parte, no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los programas presupuestales. Ello, en la práctica, no logra utilizar el planeamiento como herramienta efectiva de gestión y no articula el plan y el presupuesto público. Otro aspecto a resaltar es que existen limitaciones en cuanto a las capacidades de las municipalidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos. A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (monto asignado el año anterior y negociación con el MEF por incrementos). Asimismo, debe mencionarse que el gobierno nacional tiene

---

<sup>28</sup> Ideas extraídas del “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” elaborado por la consultora AC Pública para la Secretaría de Gestión Pública. Lima.



el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%. Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías. (SGP, 2017)

Además, no siempre la asignación de los recursos presupuestarios responde a una definición clara de las prioridades municipales y a una objetiva determinación de metas de productos o servicios que se debe ofrecer, así como de sus respectivos costos.

Ello hace que en el nivel operativo no necesariamente exista coherencia entre los insumos que van a ser adquiridos y los servicios que serán provistos con ellos, con lo cual los presupuestos no siempre se dirigen a cerrar las brechas o déficits existentes de infraestructura y servicios públicos, ni responden a las prioridades ciudadanas.

• **Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones:**

En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación.

Ello se debe a que las organizaciones municipales fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos.

Además los lineamientos y los modelos vigentes para la formulación de documentos de gestión –ROF, CAP, etc.- imponen normas uniformes de organización para la gran diversidad de entidades existentes, en especial en el caso de los Gobiernos municipales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad<sup>29</sup> de las realidades del territorio nacional. (SGP, 2017)

• **Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos:**

Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de las Municipalidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, uno de los problemas neurálgicos en esta materia, es la desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos Locales más pequeños con menores capacidades institucionales –no están diseñados considerando la gran heterogeneidad de instituciones públicas existente en el país-De allí que en las actividades de los funcionarios, prime el criterio de cumplimiento de sus funciones –vinculado estrictamente con la normatividad establecida en los documentos de gestión-, en

---

<sup>29</sup> Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

detrimento de la búsqueda de la satisfacción del ciudadano destinatario de los servicios públicos.

• **Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente:**

Las capacidades de gestión de las Municipalidades también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. En muchos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos. Adicionalmente a esto, están las carencias de planificación y gestión de tecnologías de información en tanto actualmente, las áreas a cargo de éstas son percibidas como únicamente responsables del soporte técnico y no como un área que puede aportar al planeamiento y gestión de la institución, en cuanto a la identificación y gestión de las necesidades tecnológicas para apoyar las funciones sustantivas de la institución y con ello, coadyuvar a la consecución de sus metas y resultados de gestión.

• **Inadecuada política y gestión de recursos humanos:**

Explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por la falta de un marco legal e institucional que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de recursos humanos de entidades heterogéneas, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos -por ejemplo, estandariza los sueldos e incentivos, o es muy inflexible para contratar y desvincular personal a plazo fijo o en las condiciones en las que se puede contratar personal de naturaleza temporal-. Ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados-, lo que se

ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello. (SGP, 2017)

A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Estos esfuerzos además, son generalmente decididos de manera unilateral por cada sector y organizados por sus necesidades de corto plazo.

**• Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades:**

Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población por cerrar, las municipalidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos. Además, se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas; además,

hay información que se procesa a mano –lo cual puede llevar a error humano-. Esta situación lleva a que existan altos costos de transacción y coordinación para obtener información o que la calidad de la información no sea adecuada, lo que, a su vez, dificulta el acceso a información para evaluar la gestión y sus resultados, y tomar con oportunidad las decisiones que de ello se deriven.

- **Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento:**

La gestión del conocimiento implica la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior de las instituciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas<sup>30</sup>. Relacionado con el problema anterior, actualmente, en el Estado no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten. (SGP, 2017)

- **Débil articulación intergubernamental e intersectorial:**

La coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e

---

<sup>30</sup> Bulmaro, Adrián (2010): La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

intergubernamentales<sup>31</sup>. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva. Nuestro marco legal incluye diversos mecanismos de coordinación, tanto a nivel intergubernamental como intersectorial<sup>32</sup>. Sin embargo, varios de ellos muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado consenso para su implementación o en la práctica, han resultado poco eficaces para conseguir una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación. (SGP, 2017)

***Según la Ley Orgánica de Municipalidades*** (LOM), Ley Nro. 27972, en su Título Preliminar, Artículo I dice: *“Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y*

---

<sup>31</sup> Molina, Carlos e Isabel Licha (2005): Coordinación de la política social: Criterios para avanzar. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC. 18 Se pueden mencionar el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI), Comisiones Interministeriales (CIAEF, CIAS), consejos directivos con representación intergubernamental en organismos nacionales, Comisiones Intergubernamentales sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), Juntas de Coordinación Interregional, mancomunidades regionales y de municipalidades.

<sup>32</sup> Se pueden mencionar el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI), Comisiones Interministeriales (CIAEF, CIAS), consejos directivos con representación intergubernamental en organismos nacionales, Comisiones Intergubernamentales sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), Juntas de Coordinación Interregional, mancomunidades regionales y de municipalidades.

*plena capacidad para el cumplimiento de sus fines*". En un resumen apretado se nos dice que los Gobiernos Locales, son entidades de organización del Estado, que promueven el desarrollo local y que poseen tres elementos en común: territorio, población y organización.

En su artículo II, está garantizada la autonomía política, económica y administrativa de las cuales gozan los gobiernos locales en los asuntos de su competencia. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción<sup>33</sup>.

Por otra parte en el TITULO V, están previstas las Competencias y Funciones específicas de los Gobiernos Locales: (artículos 73 al 87). Para cumplir con las Competencias y Funciones los Gobiernos Locales deben contar con un conjunto de instrumentos de Gestión Municipal estas pueden ser estratégicas<sup>34</sup> como operativas<sup>35</sup>.

Históricamente en el Perú<sup>36</sup>, la aprobación de las leyes reposaba únicamente en el Poder Legislativo, **pero la Constitución de 1979** declaró al Estado peruano como unitario y descentralizado y, que las municipalidades son "órganos de gobierno local". De este modo la organización gubernamental del Estado tiene tres niveles territoriales: nacional, regional y municipal en base al principio de las

---

<sup>33</sup>LOM, artículo IV.

<sup>34</sup> Hablamos estrictamente, y creemos que estos son los instrumentos mínimos que debe de contar cualquier Gobierno Local como son: Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan Operativo Institucional (POI).

<sup>35</sup> Aquí debemos de considerar a los instrumentos mínimos que serían: Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF) y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

<sup>36</sup>Tomado del enlace::: <https://es.scribd.com/doc/73319373/ORDENAMIENTO-JURIDICO-MUNICIPAL>. Autor: Urbina Barrientos, Enrique. 17-04-17.

autonomías, lo que implicaba el reconocimiento de una potestad normativa propia.

Ello dio fuerza e importancia a las leyes locales u ordenanzas municipales. En tal sentido, las autoridades locales (alcaldes y regidores), fueron consagradas como titulares de la soberanía popular y mandatarios directos y legítimos de los vecinos de sus respectivas jurisdicciones territoriales.

**La Constitución de 1993**, reformada el año 2002; así como la nueva legislación municipal asignan como una de las principales competencias municipales la promoción y la planificación del desarrollo local. El ejercicio de esta competencia fundamental de los gobiernos locales requiere una serie de normas que respalden y orienten la implementación de las decisiones del gobierno local.

**Las normas municipales, que pueden ser ordenanzas, acuerdos de concejo, decretos o resoluciones de alcaldía**, constituyen una manifestación derivada directamente de la condición que tienen las municipalidades de ser órganos de gobierno territorial “con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia”, de acuerdo con lo establecido por el artículo 194º de la Constitución, que establece que las municipalidades, y concretamente los concejos municipales<sup>37</sup>, son titulares de una facultad normativa para aprobar ordenanzas con efecto obligatorio en sus respectivos territorios.

Debe entenderse que **las normas municipales** deben ceñirse al ámbito de las competencias municipales, al principio constitucional de la jerarquía y de

---

<sup>37</sup> Por lo demás, conforme al texto del artículo 194º de la Constitución, el Concejo municipal forma parte de la estructura orgánica de las municipalidades como órgano “normativo y fiscalizador” (...)



sujeción a la legislación general y a las políticas y planes nacionales y regionales. En una gestión municipal participativa, la normatividad tiene una importancia central, sobre todo en el caso de las ordenanzas referidas a los procesos participativos y de impulso al desarrollo local de forma tal que garantice la participación de la sociedad civil organizada y no organizada. Es este caso, las normas y su proceso de elaboración y aprobación no han sido un instrumento para abordar la planificación del desarrollo local, y que permita el diálogo de intereses y la concertación con la sociedad civil. Las normas municipales en Cotabambas no han tenido una orientación inicial de aprobar políticas y disposiciones necesarias para la promoción del desarrollo local y la participación ciudadana.

Normativamente en la municipalidad de Cotabambas por su lejanía y problemas de gestión no se ha sintetizado el mensaje de los nuevos escenarios que se procesan en la sociedad globalizada y convertirse en real expresión de la democracia del pueblo organizado y tampoco ser líder de los actores sociales e intermediarios con el gobierno nacional. Pero a su vez, en el caso de Cotabambas las iniciativas para el desarrollo de su territorio, o la radicalidad de sus propuestas, ha despertado muchas veces los celos políticos de nuestros gobiernos que, antes de coordinar, optaron por oscurecerlas, minimizarlas o someterlas a sus designios. Actualmente la Municipalidad, como institución natural de representación del vecindario, tiene una débil protección jurídica de orden constitucional dentro de los alcances del bloque de la constitucionalidad y del principio de la institucionalidad, ya que muchas veces su autonomía política, económica y administrativa, para ejercer sus competencias exclusivas, compartidas o delegadas, dependen de decisiones del nivel central.

Pero tampoco podemos ignorar que por lo general los gobiernos locales, en el ejercicio de sus funciones, sus autoridades terminaron por ser conservadores y aislados del sentir de su comunidad y en muchos otros casos alcanzaron niveles de corrupción insospechados. Julio Díaz Palacios, un reconocido estudioso peruano en materia municipal, con mucha precisión nos señala el perfil del gobierno local actual: i) liderazgos débiles, ii) ineficientes, ineficaces, poco transparentes, iii) no rinden cuentas, baja credibilidad, iv) bajos niveles de coordinación público-privada, v) baja organización social, participación y concertación, vi) ausencia de trabajo en equipo, vii) atrapados en el corto plazo, sin perspectivas estratégicas. El nuevo escenario social, obliga a los gobiernos locales diseñar los nuevos retos para una adecuada gestión refundida con el calor y el sentimiento de sus vecinos, dejar de lado la concepción conservadora o tradicional que aún se manifiesta. El mismo Julio Díaz Palacios, formula el esquema del nuevo reto de los gobiernos locales: i) creadores de democracia y actuar como escuelas de democracia, ii) proveedores efectivos de servicios públicos, iii) ordenadores del territorio, planificadores del desarrollo y protectores del ambiente, iv) promotores de la identidad y cultura cívica, v) gestores de programas sociales eficientes, al servicio de la reducción de la pobreza, vi) promotores del desarrollo económico, vii) promotores de la igualdad social y de género, viii) corresponsables de la seguridad ciudadana, ix) protectores de los bienes comunes globales: agua, suelo flora, fauna y biodiversidad, clima, x) impulsores de acciones y procesos de buen gobierno local. (GUÍA DE GESTIÓN DE LA REPRESENTACIÓN POLÍTICA, 2011)

### **5.3.2. La Gestión Institucional en el Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.**

- **El Concejo Municipal y la Gestión Institucional**

El periodo de la investigación es el 2013- 2016, en él convergen dos periodos de Gobierno Municipal, el que corresponde a la gestión 2011-2014 y el corresponde a la gestión 2015- 2018, permitiéndonos interpretar y comparar los cambios que se han producido en la estructura y características de los integrantes del Concejo Municipal de Cotabambas (Ver Cuadros 09 y10). Se entiende que son responsables de la gestión institucional los elegidos por la población para integrar el Concejo Municipal, por lo tanto deben de llevar adelante el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

***El Consejo Municipal*** es el máximo órgano de gobierno de las municipalidades. Está encargado de la administración de su espacio geo político. El Concejo tiene como función emitir normativas municipales, debatir propuestas de carácter público y fiscalizar a la administración. Este funciona mediante sesiones las cuales pueden ser abiertas al público o privadas, cuando se debaten temas de intimidad administrativa. La conduce el Alcalde y es acompañado por regidores que son elegidos por votación directa, mediante un sistema de representación proporcional. Su cargo tiene una duración de 4 años y pueden ser reelegidos. Un análisis de las características personales de quienes componen la estructura del Concejo Municipal, nos muestra lo siguiente:

El Consejo municipal del año 2013 (corresponde al periodo 2011-2014), tenía casi en su totalidad a personas que habían nacido en Cotabambas y los

restantes (uno), con muchos años de residencia en el lugar, a diferencia de los integrantes del Concejo Municipal del año 2016 (corresponde al periodo 2015-2018), mayormente no han nacido en Cotabambas pero tienen residencia en ella, por lo tanto, *si medimos sus acción y compromiso*, los nacidos en el lugar definitivamente tienen un gran compromiso y responsabilidad social por el desarrollo de la Provincia, los grandes problemas actuales deben ser resueltos con el conocimiento de la realidad provincial municipal, por tener nacimiento en el lugar, apoyados de un buen diagnóstico socio económico, dando lugar a soluciones adecuadas y viables. Otro aspecto importante que se debe resaltar es la participación de la mujer en la estructura del Concejo Municipal, para la gestión en el año 2013 (periodo 2011-2014), fue del 25%, con dos damas, mientras que para el año 2016 (actual gestión 2015-2018), igualmente se tiene la participación de dos damas; se debe fundamentalmente a que en ambas gestiones de acuerdo con el organismo electoral necesariamente se exige la participación de la mujeres como integrantes en el Concejo Municipal. Se nota con claridad que el número de integrantes del género femenino no ha cambiado durante el periodo de investigación (2013-2016<sup>38</sup>), se esperaba una mayor participación, se mantiene el número de integrantes del género femenino, debido a que la población observa que en los cuatro años su participación no fue destacada. La Ley define la cuota de género para las agrupaciones políticas, los electores definen por quien mejor los represente.

En ambos periodos se puede notar la inexistencia en todos los integrantes de algún grado académico que muestre especialidad necesaria para la gestión municipal, todos los integrantes no cuentan con un grado académico que

---

<sup>38</sup> La investigación al realizarse para el periodo 2013-2016, abarca al mismo tiempo dos periodos de gestión municipal 2011-2014 y 2015-2018.

determine su especialización, alguno de ellos solo lo han concluido, sería de suma importancia que alguno de los integrantes del Concejo municipal contara con un grado o especialidad en gestión municipal o planificación; destaca en el año 2013 (gestión 2011-2014) la presencia en un 50% de docentes primarios o secundarios quienes tienen una relación más cercana con la población mediante los padres de familia, a ellos se les escucha y respeta, y para el año 2016 (gestión 2015-2018), es notoria la presencia en un 50% de egresados de secundaria que tiene experiencia de trabajo en diferentes municipalidades de la Provincia, seguido de integrantes docentes, esto debe repercutir definitivamente en la gestión municipal. Las personas encargadas de tomar decisiones en Cotabambas en un 60%, tienen experiencia laboral en diferentes municipalidades, como es el caso del alcalde elegido que ya tuvo experiencia como alcalde en la Municipalidad de Challhuahuacho quien ha tenido una incidencia negativa en su gestión al tener problemas de carácter judicial que impiden que continúe como alcalde; ahora toman las decisiones los otros regidores que tienen también experiencia laboral en municipalidades, con cierto conocimiento de los procesos, procedimientos, normatividad y sistemas municipales. Esta experiencia acumulada en el Consejo Municipal debe tangibilizarse en el desarrollo de la provincia.

En el 2013 (gestión 2011-2014), fue notoria la presencia de docentes primarios y secundarios con un 62.5%, en el 2016 (gestión 2015-2018), el 78% de integrantes del Consejo Municipal tienen estudios secundarios y haber concluido estudios técnicos, lo que quiere decir que ahora es menor el nivel profesional de los integrantes del consejo Municipal.

**Cuadro N° 09: Concejo Municipal Tambobamba: (2011-2014).**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grado de Instrucción	Carrera Profesional	Grado	Experiencia Laboral
Guido Ayerve Quispe	Alcalde	Superior	Técnico en Electrónica	Falta Obtener	No Detalla.
Ruth Paz Ccricasa	Regidora	Superior	Educación	Concluido	MINEDU
Juan Palma Quispe	Regidor	Superior	Educación	Concluido	MINEDU
Luis Cruz Puma	Regidor	Secundaria	Sin Datos	Sin Datos	MINEDU
Soramayhua Peñalva Escobar	Regidora	Superior	Educación	Concluido	MINEDU
Antonia Huillca Hinostraza	Regidora	Superior	Educación	Falta Obtener	MINEDU
Pedro Alejandro Osorio	Regidor	Secundaria	Sin Datos	Sin Datos	Registro Civil
Dante Contreras Gayoso	Regidor	Secundaria	Sin Datos	Sin Datos	Promotor Agropecuar

Fuente: Jurado Nacional de Elecciones, 2011.

**Cuadro N° 10: Concejo Municipal Tambobamba: 2016 (2015-2018).**

Nombres y Apellidos	Cargo	Grado de Instrucción	Carrera Profesional	Grado Y Título	Experiencia Laboral
Odilón Huanaco Condori	Alcalde prófugo	Superior Técnica	Explotación de minas	Título profesional	Municipalidad Challhuahuacho-2011 a la fecha
Valentín Quispe Flores	Actual alcalde	Superior Técnica	Contabilidad	Concluido	FOSBAM - 2010 a la fecha
Gregorio Fuentes Agüero	Regidor	Básica Superior	XXXXXXXXXX	Secundaria Completa	Tambobamba - 1976 a la fecha
Eloy Condori Huallpa	Regidor	Básica Superior	XXXXXXXXXX	Secundaria Completa	Munic. De Haqui a la fecha
Mario Sihuinchá Chalco	Regidor	Básica Superior	XXXXXXXXXX	Secundaria Completa	G4F - 2014 a la fecha
Olinda Bolívar Huanca	Regidor	Básica Superior	XXXXXXXXXX	Secundaria Completa	Munic. Provinc. Cotaba. 2013
Justo Pastor Puma Velasquez	Regidor	Básica Superior	XXXXXXXXXX	Secundaria Completa	Challhuahuacho - 1999 a la fecha
Miguel Ángel Huachaca Mamani	Regidor	Superior Técnica	Profesor de Educación - Primaria	Concluido	.Gobern.Provinc. 2011 al 2014 y 2.-UGEL .Cotaba.
Wilbert Quispe	Regidor	Superior Técnica	Técnico Agropecuario	Concluido	I.E. de Chaccaro - 2010
Marizol Ovalle Abarca	Regidor	Superior Universitario	Educación Inicial	Título profesional	UGEL . Tambob. - 1990 a la fecha

Fuente: Jurado Nacional de Elecciones, 2015

- **La Acción Municipal en el Ámbito de las Funciones Municipales – Los Servicios.**

Todo gobierno municipal tiene como una de sus atribuciones la prestación de servicios públicos. **Un servicio público es una acción**, institución o prestación promovida por el estado para garantizar la igualdad entre los ciudadanos<sup>39</sup>. Sin duda, el papel de los municipios en la prestación de servicios públicos es de gran relevancia debido a la proximidad que tienen con la población, lo que favorece la identificación de necesidades y su correcta atención<sup>40</sup>. (Ferrer, 2007)

El sustento jurídico para que los municipios en el Perú, sean responsables en la prestación de diversos servicios públicos se encuentra en la Constitución Política del Estado Peruano.

Casi en su totalidad de las funciones que deben realizar las Municipalidades se encuentran en la prestación de servicios para la población asentada de su circunscripción. (SEGOB - Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2011)

La primera acepción del término **servicio** que menciona el diccionario de la **Real Academia Española (RAE)** hace referencia al **acto y el resultado de servir** (el desarrollo de una acción para la satisfacción de una cierta necesidad). (Merino, 2014)

Se denomina servicio público, de este modo, a la actividad que desarrolla un organismo estatal o una entidad privada bajo la regulación del Estado para satisfacer cierta necesidad de la población. La distribución

---

<sup>39</sup> ... vía Definición ABC <https://www.definicionabc.com/economia/servicio-publico.php>

<sup>40</sup>

[http://www.adm.gob.mx/work/models/ADM/Resource/210/1/images/Guia\\_de\\_servicios\\_publicos\\_municipales\\_2015.pdf](http://www.adm.gob.mx/work/models/ADM/Resource/210/1/images/Guia_de_servicios_publicos_municipales_2015.pdf)

de electricidad, el suministro de agua potable, la recolección de residuos y el transporte son algunos ejemplos de servicios públicos<sup>41</sup>.

Lo público, por su parte, es aquello vinculado a toda la comunidad y que, por lo tanto, suele ser gestionado o administrado por el Estado en este caso por la municipalidad. (Merino, 2014)

La Ley Orgánica de Municipalidades establece que es la municipalidad la que debe brindar ciertos servicios públicos. La definición de servicio público, está concebida como una serie de actividades ejecutadas para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio. Entre las características que poseen los servicios, podemos mencionar<sup>42</sup>:

- Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso<sup>43</sup> administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.
- Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.

---

<sup>41</sup> Tomado de: <http://definicion.de/servicio-publico/>

<sup>42</sup> Tomado de : <http://definicionlegal.blogspot.pe/2013/01/caracteristicas-y-elementos-de-los.html>

<sup>43</sup> El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la prestación del servicio. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral



- La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.
- Generalmente les sirve un organismo público, pero su prestación puede ser hecho por particulares bajo la autorización, control, vigilancia, y fiscalización del Estado, con estricto apego al ordenamiento jurídico pertinente.

Todas estas características fundamentales en la acción municipal, es la que no se encuentran en los servicios públicos que presta la municipalidad de Cotabambas a los usuarios, al no encontrar en ellos un criterio técnico gerencial, que dote de manera regular el servicio sin perseguir fines de lucro personal, y en estricto cumplimiento de nuestras leyes.

### Concepto de Servicio Público



El municipio de Cotabambas, por su contacto directo con los demandantes en el ámbito local, no ha logrado ser el espacio natural de la disputa por los recursos y en la arena donde se dirimen las orientaciones particulares asumidas por el sistema político; siendo incluso de manera reciente el centro de atención durante los procesos electorales convirtiéndose en la instancia de gobierno más cercana a la sociedad; por ello, los servicios que presta a la población y la calidad de los mismos son de gran importancia.

Entre los servicios más importantes que brinda la municipalidad Cotabambas a la población, se encuentran los siguientes:

## **1. Licencias y Registros**

### **Licencias:**

Cuando se inicia un negocio en Cotabambas, además de evaluar y diseñar la estrategia del negocio, escasamente se está atento a la parte legal, porque es un tema engorroso, y que demanda mucho tiempo, generando costos y problemas, y esto escasamente ayuda a su vez que el negocio avance más rápido.

En la Municipalidad de Cotabambas, piden básicamente dos requisitos, el formulario de solicitud para la obtención de licencia de funcionamiento, y la declaración jurada de condiciones básicas de seguridad, además brindan una cartilla de precios por derecho al trámite, que depende del área del local y el tiempo en que se realice, si es antes o después de colocar el negocio.

Finalmente se consigue una autorización de la municipalidad para conducir alguna actividad económica o de servicios para lo cual se paga el tributo del mismo nombre y según lo establezca el Texto único de Procedimientos

Administrativos de la Municipalidad. Establece que las municipalidades pueden imponer tasas por las licencias de apertura de establecimiento, que son las tasas que debe pagar todo contribuyente por única vez para operar un establecimiento industrial, comercial o de servicios. Inicialmente es la licencia de funcionamiento provisional en siete días hábiles y luego la definitiva.

Este servicio en la municipalidad provincial de Cotabambas, representa solo el 19% de la recaudación total en este rubro.

### **Registros:**

Los registros de funcionamiento, nacimientos, matrimonios, defunciones están a cargo del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales e inscribir los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil.

La Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, establece en una de sus disposiciones complementarias, que las municipalidades del país podrán celebrar convenios con la RENIEC a efecto de que las oficinas registrales funcionen<sup>44</sup> en los locales municipales destinados para el registro civil. Es por ello que las municipalidades realizan el servicio de registro de las personas. Este servicio representa el 77% de la recaudación total, en la municipalidad de Cotabambas.

---

<sup>44</sup> Para ello, el RENIEC debe capacitar al personal asignado por la municipalidad para tales fines y proporcionar el equipamiento y los suministros necesarios para el funcionamiento de las oficinas registrales. Adicionalmente, el presupuesto del registro complementará, a título de prestación, la asignación de recursos a las municipalidades

## **2. Servicio agua y desagüe**

En Cotabambas se han logrado importantes avances en el acceso de agua potable a la población urbana y en las comunidades campesinas y el incremento del saneamiento. Sin embargo, quedan muchos retos en el sector, tal como:

- Actualmente es insuficiente la cobertura del servicio de agua potable y el saneamiento;
- Existen mala calidad de la prestación de servicios que pone en riesgo la salud de la población;
- Se tiene deficiente sostenibilidad de los sistemas construidos al ser de mala calidad;
- Tarifas que no se sinceran impidiendo cubrir los costos de inversión, operación y mantenimiento de los servicios;
- Manifiesta la debilidad institucional, financiera.
- Los Recursos humanos son poco calificados y con alta rotación.

Los Servicios de Saneamiento comprenden la prestación regular de servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial.

La nueva Ley Orgánica de Municipalidades establece que las municipalidades provinciales y distritales tienen la función compartida de administrar directamente, o por concesión, el servicio de agua potable y alcantarillado.

Las municipalidades pueden brindar el servicio directamente o a través de entidades prestadoras públicas, privadas o mixtas que deben tener como propósito exclusivo la prestación de Servicios de Saneamiento.

En los casos de municipalidades ubicadas en zonas rurales y centros poblados la Municipalidad provincial puede proveer los servicios de saneamiento rural. En

la municipalidad de Cotabambas, este servicio solo representa el 15% de la recaudación total. Debido fundamentalmente a que las tarifas son bajas por las características socio económicas de las familias, que están asociados a sus bajos niveles de pobreza.

### **3. Servicio de Limpieza Salubridad y Ornato Público**

Este es un conjunto de servicios en los que la municipalidad y la población, uno como ofertante y el otro como demandante tienen una directa y permanente relación y generalmente parten de la calidad y oportunidad que se dan para calificar y evaluar la gestión municipal; en Cotabambas la problemática de “la limpieza está asociada a la gestión de los residuos sólidos urbanos y constituye uno de los principales problemas que enfrenta actualmente el gobierno local, problemática que tiene su origen en diversos factores de índole económico, social, cultural y tecnológico. Entre los factores que más contribuyen y agravan esta problemática tenemos: la cantidad cada vez mayor de residuos que genera la población, la crisis económica que ha obligado a no realizar un cobro por los servicios prestados, el uso político del tema en las campañas electorales, la falta de educación y participación sanitaria de la comunidad, la formación de grandes botaderos de residuos, entre otros”<sup>45</sup>.

Para la determinación de la situación actual del manejo de los residuos sólidos en la zona urbana de la Provincia, se realizó la toma de la información primaria en el Provincia de Cotabambas, así como la determinación de la generación de

---

<sup>45</sup> **FIGARS – COTABAMBAS.** (2012) *Elaboración del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de las Provincias de Chumbivilcas y Cotabambas.* Tercer Producto.. Contrato No. PE/CNT/1100288.001. OPS/OMS. *Corresponde al Programa Conjunto Gestión integral y adaptativa de recursos ambientales para minimizar vulnerabilidades al cambio climático en microcuencas alto andinas.*

residuos de origen no domiciliarios; se realizó además la determinación de indicadores del Sistema de Limpieza Pública. (SGP, 2017)

La generación de residuos en Cotabambas o cualquier localidad es un parámetro que está directamente relacionado con el número de habitantes de la misma, así como de sus costumbres y hábitos de consumo que son los que determinan la generación per-cápita (GPC) de residuos sólidos, esta GPC, nos permite conocer la generación de residuos sólidos domiciliarios a nivel de localidad; este parámetro (GPC), para el caso de Cotabambas es de 0.436 kg/hab/día<sup>46</sup>, multiplicado por el número de habitantes nos da la generación (Ton/día) de la localidad. Para el 2015 la población urbana de Cotabambas fue de 4,237<sup>47</sup> personas, generó 1.837 Ton/día de residuos sólidos. El servicio de recolección, así como el de transporte y disposición final de los residuos sólidos de Tambobamba corre a cargo de la municipalidad. El personal involucrado en las actividades de recolección tiene por modalidad a personal contratado (Chofer y 01 ayudante) y personal eventual (01 ayudante). En el Provincia de no existen estaciones de transferencia de residuos sólidos. Por este motivo, las unidades de recolección se encargan de transportar los residuos hacia el lugar de disposición final que está ubicado a 12 kilómetros, el cual no cumple con las condiciones mínimas para la disposición ambiental y sanitariamente adecuada de los residuos sólidos por lo cual es considerado un botadero, en la zona de Tacaypata. Los recursos provenientes del FONCOMUN son los que mayor aportan para el sostenimiento del rubro de Limpieza Pública, es decir es la única fuente. (ECOFLUIDOS INGENIEROS S.A. OPS/OMS, 2012)

---

<sup>46</sup> Estudio de Caracterización de Residuos Sólidos Municipales del distrito de Cotabambas-Diciembre 2011– (Programa Conjunto)

<sup>47</sup> Fuente: PERU: Estimaciones y Proyecciones de población, 2000-2015 – INEI.

Por lo expresado, la gestión municipal de la provincia de Cotabambas no cuida el medio ambiente, por no determinar áreas de acumulación de desechos, generar rellenos sanitarios y de aprovechamiento industrial de residuos sólidos; de esta manera la basura muchas veces se arroja a los ríos o quebradas. Este servicio recibe muy poca atención por parte del municipio, ya que este no cuenta con los ingresos suficientes, resultado de la escasa recaudación.

### **Ornato Público.**

La importancia que tienen las municipalidades al tener su cargo el embellecimiento, la construcción y mantenimiento de plazas, fuentes, parques, jardines, alamedas, y demás lugares públicos que mejoran el aspecto de la ciudad, pueblos, aldeas y comunidades.

Al parecer todas las autoridades de turno lo han tenido como función secundaria, sin percatarse que este tipo de obras colaboran al orgullo de su cultura y autoafirmación de la población local, se crean espacios públicos para compartir y definitivamente valorizan las propiedades de quienes viven en el entorno.

Tratándose del espacio de todos y para todos, es importante que los representantes de la población civil mediante el Presupuesto Participativo por resultados planteen obras significativas de ornato, buscando una adecuada complementación y no sustitución con las inversiones necesarias para el desarrollo local y provisión de necesidades básicas. Este por pertenecer al rubro de infraestructura, la Municipalidad y el Fondo Social de las Bambas (FOSBAM) se encarga de la ejecución de este servicio. (Jonas, 2014)

#### **4. Seguridad Ciudadana.**

Debemos entender por seguridad ciudadana a la acción del Estado, en colaboración con la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuir a la prevención de la comisión de delitos. La seguridad ciudadana busca proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades, garantizar la seguridad, paz, tranquilidad, el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales. Este servicio se desarrolla a través de las rondas campesinas organizadas estratégicamente por la Municipalidad de Cotabambas, y las comunidades campesinas. (CORESEC, 2008)

“Las principales causas o factores que generan inseguridad en Apurímac, se asocian a los que existen en Cotabambas, por ser una Provincia de esta región. La naturaleza multicausal del fenómeno de la violencia urbana y rural, de etiología no subversiva, obedece a muchos factores generadores de índole socioeconómica y cultural. Corresponde entonces identificar algunos de estos principales factores causales”<sup>48</sup>:

Los altos niveles de desempleo y subempleo, que tienen relación directa con la pobreza.

- El bajo nivel educativo promedio de la mayoría de la población.
- Los cambios acelerados en los patrones de vida de la población peruana, una de cuyas manifestaciones es un acelerado proceso de urbanización, generando este hecho desequilibrios en la oferta y demanda de los servicios básicos.

---

<sup>48</sup>La Tomado de: <http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2014/12/Plan-de-Seguridad-Ciudadana-del-CORESEC-Apurimac-2014-R.E.R.N-970-2014.pdf>



- El deterioro creciente de la calidad de la educación, el cual condiciona en la niñez y juventud la pérdida de expectativas y de confianza en la educación como un medio de asegurarse la movilidad social y el éxito y bienestar personal y familiar.
- La falta de oportunidades y la pobreza extrema del hombre del campo permiten la migración de los mismos hacia las ciudades capitales.
- Los delitos focalizados principalmente del abigeato, maltrato y/o Violencia Familiar en las familias de las comunidades campesinas.
- La influencia perniciosa de los medios masivos de comunicación: que así exaltan el hedonismo, la violencia y la pornografía.
- La excesiva blandura e incluso venalidad en cuanto al juzgamiento de los que perpetran delitos vienen configurando una suerte de impunidad institucionalizada, situación está que pone en peligro la vigencia del estado de derecho del país.
- La alta incidencia de violencia familiar, que priva del afecto y seguridad necesarios para el normal desarrollo bio-psicosocial del niño, imprimiendo en la personalidad de estos graves daños de honda repercusión futura. En los hogares donde se registra la violencia cotidiana, el niño crece con la autoestima severamente afectada y con probables predisposiciones a una conducta antisocial en el futuro repitiendo el círculo de violencia.
- La declinación creciente de la vigencia de los valores positivos y el estímulo a una conducta consumista a ultranza, hecho que acentúa el individualismo y el ocaso de la solidaridad como elemento del amalgamiento social; el florecimiento de los valores negativos, etc.

- La corrupción que tiende a afectar principalmente a la clase política de la región de Apurímac, produce en la ciudadanía y la población en general un estado de desmoralización y un pésimo ejemplo a imitar, más aún cuando va asociada con la impunidad. Esto constituye un efecto de demostración práctica a los ojos de los grupos sociales con débil formación en valores.

Conocidas las causas se requieren soluciones de carácter multisectorial para dar seguridad, en ello la Municipalidad de Cotabambas debe tener un rol protagónico. (CORESEC, 2008)

##### **5. El Servicio para el Transporte Público.**

La municipalidad de Cotabambas es la institución encargada de regular el tránsito, circulación y transporte público que constituyen un servicio donde confluyen distintos actores y la municipalidad juega un rol preponderante, atendiendo esencialmente a la necesidad de la ciudadanía por contar con servicios de calidad. La acción municipal y del Estado en general en materia de transporte y tránsito terrestre se orienta a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y la comunidad en su conjunto.

Es de actualidad el conflicto existente que nadie pudo evitar entre comuneros de Cotabambas y agentes de la Policía Nacional. El conflicto se inició luego de que los primeros bloquearan la vía que conecta a la comunidad de Quehuira con la mina, y que culmina en Huancuire. Protestaban contra la empresa MMG Las Bambas por el uso que esta le daba a la trocha: como ruta para el transporte de minerales con una flota diaria de hasta 250 camiones. ***El municipio no ha***

***emitido ninguna disposición sobre el libre uso de la trocha***, por lo que MMG no puede utilizarla como “vía pública”. Los comuneros denuncian que el paso de los camiones afecta sus viviendas y sembríos.

Es importante mencionar que la totalidad de los servicios públicos que han mencionados líneas arriba, son prestados por la municipalidad provincial de Cotabambas. En la actualidad, el número de servicios prestados asciende 47 servicios públicos. Apareciéndose muchas deficiencias en cada una de ellas, por ejemplo: Dada la característica económica de la provincia de Cotabambas, donde prevalecen las actividades de comercio, los propietarios perciben que las licencias son engorrosas y tardan mucho tiempo; no se respeta para los trámites lo estipulado en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), solamente existe para cumplir con la norma. No existe regulación para el uso de paneles publicitarios; al mismo tiempo que se están dando algunos servicios que no se adecuan a la realidad existente y solamente existen porque es una de las funciones que tienen que cumplir las municipalidades de acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades, es el caso del otorgamiento de autorizaciones de circulación para transporte privado de servicio escolar, conociéndose que en la provincia la totalidad de los establecimientos educativos son de gestión pública, más no privada.

- **Instrumentos de Gestión Institucional.**

Las instrumentos de gestión institucional local son muy importantes para lograr mejores resultados en la calidad de vida de las personas, ya que en él se plasma la visión y aspiración, convertidos en proyectos y actividades, producto del consenso social, y en base a estos instrumentos se diseñan las políticas públicas

locales, al orientar esfuerzos y recursos individuales y colectivos (actores económicos, sociales e institucionales) en beneficio del desarrollo local.

Es importante mencionar que los instrumentos de gestión institucional municipal, son los que orientan al Alcalde y su Concejo Municipal hacia el logro de los objetivos planteados para el desarrollo de la municipalidad, que se han definido concertadamente con la población, teniendo en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

En la Municipalidad Provincial de Cotabambas, se analizarán los instrumentos de gestión institucional su importancia y su cumplimiento de acuerdo a las normas vigentes sin tomar en cuenta las épocas pasadas que como ahora sucede 2016, no se han sabido gestionar. Pero al mismo tiempo encontramos que la totalidad de estos instrumentos no se han sido actualizados y en consecuencia no responden a la realidad institucional y local. (Ver Cuadro N° 11) De acuerdo a la importancia de estos instrumentos para la gestión institucional, iniciaremos nuestro análisis como punto de partida, la realización y gestión del Plan de Desarrollo Concertado (PDC), al que se considera como el plan maestro que define un modelo que queremos desarrollar mediante objetivos comunes para los ciudadanos y las autoridades municipales. También nos permite conocer nuestros problemas y debilidades para superarlos, así como identificar y valorar nuestros recursos, para usarlos de forma eficiente<sup>49</sup>. (PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO, 2017)

Su falta de actualización compromete una adecuada definición de desarrollo que requiere Cotabambas y que esté de acuerdo a la nueva realidad y lo que

---

<sup>49</sup> Tomado de: <http://msi.gob.pe/portal/municipalidad/plan-de-desarrollo-local-concertado/>

realmente quieren cambiar tanto autoridades como los ciudadanos.  
(CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2011)

El Plan Estratégico de Desarrollo Concertado PDC, debió ser un instrumento de planificación estratégica que se elabore participativamente para ser una guía (vinculante) para la acción de la municipalidad de Cotabambas y un marco orientador para la acción del sector privado. La participación de sociedad civil no ha tenido la importancia que debía tener en su elaboración.

El plan escasamente se ha orienta a convocar esfuerzos y enfocar recursos, individuales e institucionales para alcanzar una visión colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los actores y población de un territorio determinado<sup>50</sup>. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2011)

“El Plan de Desarrollo Concertado (PDC), representa la propuesta acordada por los actores claves de la región, provincia o distrito, para orientar el proceso de desarrollo de dicho ámbito territorial”<sup>51</sup>. Encontramos a Cotabambas sin propuesta orientadora de desarrollo para su ámbito territorial urbano rural.

“En este sentido, el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) es un acuerdo y compromiso político social que establece las orientaciones y prioridades estratégicas de desarrollo en un territorio”<sup>52</sup> .

De acuerdo con la jerarquía de Planes, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” (PEDN) es el mayor referente de planeamiento del país. A su vez, en cada departamento, el mayor referente

---

<sup>50</sup> Tomado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E989C7B86FF0530A05257BDC005E9A6E/\\$FILE/4.33089638-313c-4069-878c-9e05ae94bd8f.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E989C7B86FF0530A05257BDC005E9A6E/$FILE/4.33089638-313c-4069-878c-9e05ae94bd8f.pdf)

<sup>51</sup> Inventario de metodologías y Análisis de Concordancia y Brechas de los Planes Regionales y Locales. Proyecto Fomento del Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional. Glz. 2011.

<sup>52</sup> Ídem. Pag.15.

de planeamiento lo constituye el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC); y en cada provincia y distrito, el Plan de Desarrollo Concertado del respectivo nivel<sup>53</sup>. Este no ha sido tomado en cuenta en Cotabambas. (cendocbib)

La importancia que tiene en la gestión institucional de la municipalidad es evidente para conseguir algún nivel de desarrollo porque orienta la gestión de las actividades operativas a realizar tanto en el corto, mediano y largo plazo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas; históricamente para el año 2016, han quedado desactualizadas y en este año se ha iniciado el proceso de actualización de estos instrumentos, se debió actualizar nuevamente luego de cada 04 años.

La realidad municipal ha cambiado, por lo tanto, debemos saber ahora en Cotabambas: cuántos somos, qué tenemos, los problemas que retrasan el desarrollo, los recursos con los que contamos, y a la vez también permita saber qué pasa en el nivel regional, nacional e internacional, que pueda favorecer o perjudicar el logro de los objetivos de desarrollo planteados. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2011)

Al no ser así, las decisiones de gestión institucional no se toman teniendo en cuenta este importante instrumento de planificación, dejando que las decisiones sean tomadas a juicio personal o por presión<sup>54</sup> de la población, sin ningún criterio estratégico ni técnico.

---

<sup>53</sup> CEPLAN (2013). *Guía para la Formulación de Planes de Desarrollo Concertados Regional y Local*. Responsables: Mariano Paz Soldán Franco, Presidente de CEPLAN Hartmut Pautsen, Director del Programa Gobernabilidad e Inclusión de la Gil. Edición: ©Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Av. Canaval y Moreyra 150, Edificio Petroperú, piso 10, San Isidro, Lima, Perú Teléfono: 711 -7300 Dirección URI: [www.ceplangob.pe](http://www.ceplangob.pe)

<sup>54</sup> Esto es más claro en los proceso de presupuesto participativo por resultados, donde la población elije los proyectos a realizarse, sin que exista una adecuada orientación a través de un PDC actualizado o

En cuanto a los instrumentos de gestión estratégica de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, a pesar de ser un municipio de nivel provincial, cuenta con un los instrumentos de gestión estratégica totalmente desactualizados

**Cuadro Nº 11: Municipalidad Provincial de Cotabambas: instrumentos de gestión estratégica, 2016.**

instrumentos	Si cuenta	No cuenta	Fecha de aprobación	Nivel de aprobación	Fecha de aprobación	Necesita actualización	1=en proceso. 2=no se a empezado	Corresponde a la realidad y realidad institucional, es de utilidad
Políticas publicas	X		OCT. 2008	Ordenanza		X	1	No
Plan estratégico de desarrollo económico	x					X	2	No
Plan de desarrollo concertado-PDC	X		2011	Ordenanza	2012	X	1	No
Plan estratégico institucional-PEI	X					X	1	No
Plan de Desarrollo Institucional. PDI	X					X	1	
Plan operativo institucional-POI	X		Cada año					
Presupuesto institucional municipal-PIM	X		Cada año			X		
Plan de desarrollo de capacidades-PDC		X					1	
Plan de participación ciudadana-PPC		X					2	
Sistema de control gubernamenta I-SCG		X					1	
Presupuesto participativo-PP	X		Cada Año				1	

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas 2016.

cuando no es utilizado este instrumento, muchas veces prima el interés personal o grupal pero menos el de la colectividad, ya que lo de estratégico y técnico de la gestión es dejado de lado.

En la Municipalidad Provincial de Cotabambas se contó en el periodo anterior con dos instrumentos claves de gestión estratégica que no se actualizaron y por lo tanto no se utilizaron: el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan Operativo Institucional (POI). En el caso del primero, el PDI<sup>55</sup>, este es un instrumento de gestión a mediano plazo, que orienta a mejorar la efectividad de la acción municipal para un desarrollo local y la prestación de servicios de calidad, sin actualización y/o no tomarse en cuenta en la gestión municipal no permitieron la concretización de los objetivos estratégicos del plan.

El Plan Operativo Institucional (POI), es un instrumento que en la Municipalidad de Cotabambas debe actualizarse con la finalidad establecer las características operacionales de ejecución de los Proyectos de Desarrollo, y para planificar al detalle la ejecución de los proyectos y actividades previstos en los planes.

Se desconoce las razones que entorpecen su actualización, siendo un instrumento indispensable de la organización municipal. (Equenda., Instrumentos de Gestión Municipal, 2008)

Este Plan Operativo se desarrolla inmediatamente después de aprobada la ejecución de un determinado proyecto. Debe ser anual, porque ayuda a considerar las actividades desagregadas en tareas para un año de ejercicio. (Squenda, 2006)

Siendo tan importante y no ser actualizado, no ha permitido que se:

- Garantice la unidad de criterios y contenidos definidos en la Planificación Estratégica y el Diseño de Proyectos.

---

<sup>55</sup> El PDI sirve como punto de partida para la elaboración del Plan de Desarrollo de Capacidades (PDC), que debe permitir incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la municipalidad, bajo un enfoque de gestión por competencias.



- Se organice en secuencia lógica las actividades previstas para la obtención de los resultados definidos en los proyectos.

Debemos añadir que el Plan Operativo Institucional (POI), es un instrumento a través del cual una municipalidad organiza—con debida anticipación—su gestión institucional para un determinado año fiscal<sup>56</sup> teniendo en cuenta las prioridades (Políticas Institucionales) que se definan para dicho periodo.

La gestión institucional es la capacidad que tiene una municipalidad para lograr los resultados esperados a través de la organización municipal. Aquí encontramos una debilidad, ya que primero la restricción de recursos humanos—número de empleados de la municipalidad— sumado el desconocimiento que se tiene de este documento de gestión (POI) lleva a que la actuación institucional de la municipalidad sea dispersa, superponiendo las actividades y haciendo una descoordinación entre el personal o las dependencias municipales: este fenómeno conocido como “activismo institucional” que es una actitud<sup>57</sup> de querer hacer de todo sin tener presente que es lo importante y urgente para la organización municipal, según las prioridades establecidas para un determinado año fiscal.

- **Principales Instrumentos de Gestión Operativa:**

Los documentos que formalizan la Gestión del Gobierno Local de Cotabambas, son determinados por las normas que regulan la elaboración y ejecución de los

---

<sup>56</sup> A diferencia del año económico, el año fiscal puede coincidir o no con el año natural. El año fiscal suele empezar el 1 de enero y acabar el 31 de diciembre, pero en algunas empresas no coincide con el año natural. El año fiscal suele ser el lapso de 12 meses sobre los que la administración fiscal nos exige la declaración de nuestros ingresos, resultados o beneficios, o por el que se calcula la base temporal para gravar cualquier actividad o bien con el correspondiente impuesto

<sup>57</sup> Diremos que una municipalidad tiene un buen planeamiento institucional a corto plazo cuando el esfuerzo de su personal y la operatividad de sus dependencias y sus recursos institucionales (sean humanos, financieros, o materiales) se concentran y aplican en lograr las prioridades institucionales trazadas para un determinado año.

mismos, entre los principales documentos de gestión que debe contar la Municipalidad de Cotabambas, se encuentran son los siguientes:

**Manual de Organización de Funciones (MOF)**, se cuenta con este documento como Documento Normativo que describe las Funciones Específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura Orgánica Funciones generales Establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y de acuerdo con el cuadro para Asignación de Personal, pero el personal que labora en la Municipalidad debe tener mínimamente un adecuado conocimiento de las funciones del cargo, pero no sucede así, entonces los trámites administrativos de los usuarios de los servicios municipales mayormente se realizan a criterio personal del empleado y con prepotencia para imponer estos, al dejar de utilizarlo internamente en forma diaria, no se han minimizado los conflictos de áreas, no se marcan fehacientemente responsabilidades, así como las divisiones del trabajo; **la productividad individual del trabajo se ha estancado, y a consecuencia de ello también la productividad organizacional.** Todo lo mencionado impide implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera entre los más importantes.

**Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**, Es un documento Técnico normativo de Gestión que contiene disposiciones técnico administrativas que completan, regulan y fijan la Estructura Orgánica de la Municipalidad, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales; tipificando las atribuciones relaciones de las Unidades Orgánicas, hasta el tercer nivel organizacional. No siendo empleado adecuadamente en la Municipalidad ya que no se utilizan para establecer los campos funcionales y responsabilidades de los

trabajadores y como medio para efectuar el proceso de dirección y control. Existe desconocimiento que el reglamento de Organización y Funciones define el modelo de gestión, es decir, qué cosas realizara la entidad y que cosas las encargara a terceros. Del mismo modo que el (ROF) supedita a los Manuales de Organización y funciones (MOF). Esto ha generado que las funciones que corresponden a cada unidad orgánica, no favorezcan la flexibilidad y atenten a la continuidad de la organización, asimismo, qué funciones debe corresponderle a las relaciones jerárquicas, de coordinación y en general de trabajo que se establecen.

**Cuadro de Asignación de Personal (CAP)**, Es un documento Técnico Normativo de Gestión Institucional que contiene y permite normalizar las previsiones de cargos necesarios que requiere la Municipalidad, determinando la cantidad, características de los puestos de trabajo necesarios para proporcionar los servicios y lograr los fines y objetivos institucionales<sup>58</sup>. Se tiene el documento pero su manejo técnico administrativo es deficiente, al no implementarse permite que existan muchas más personas que trabajen, sin tener en cuenta las previsiones de cargos, sin las características que requieren los puestos de trabajo, dando lugar a que exista menos eficiencia en los servicios que brinda la municipalidad; de esta manera, difícilmente se logran los fines y objetivos institucionales.

Su actualización que debe ser anual no se cumple, siendo necesario para adaptarse al medio como cambio de funciones, crecimiento o reducción de la

---

<sup>58</sup> Actualización: El literal e) de la Disposición Complementaria Única del Decreto Supremo N° 040-2014-PCM – Reglamento General de la Ley del Servicio Civil estableció la derogación del Decreto Supremo N° 043-2004-PCM – Normas para la formulación del Cuadro para la asignación de Personal – CAP. Dicho instrumento de gestión pasará a denominarse “Cuadro de Puestos de la Entidad – CPE” en el marco de la Ley del Servicio Civil.

demanda que existe, es muy probable que la organización municipal tenga una gestión deficiente, porque no tendrá claramente señalado la cantidad de cargos que se deben de tener como Ocupados (que cuentan con presupuesto) o Previstos (que no cuentan con presupuesto), entonces como ¿planificar a futuro? ¿Cómo prever la cantidad de recursos económicos que necesitamos en caso de Recursos Humanos para ser aprobados por el Consejo Municipal?, lo que sucede es que están copiando lo del año pasado para realizar el presupuesto inicial de la entidad. ¿Cómo prever una mejor atención a la ciudadanía sin tener claro cuantas personas necesito?.

Es por eso que por el bien de la Municipalidad de Cotabambas, se cumpla con la norma, presentando anualmente el CAP-Provisional, adecuándose al comportamiento del entorno para mejorar y no esperar el último momento.

***Presupuesto Analítico de Personal (PAP)***, Es un documento que incluye las plazas requerida durante el año de gestión Presupuestal y que están debidamente financiadas a través del Presupuesto Institucional. Las plazas es la dotación presupuestal que se considera en cada caso para las remuneraciones por los servicios específicos de personal permanente y contratado, de acuerdo a la disponibilidad económica, ésta asignación presupuestal permite activar determinadas plazas de los cargos que figuran en el CAP.

El PAP contiene el dinero que se necesita en la Municipalidad provincial de Cotabambas para poder pagar a los servidores públicos de dos regímenes laborales los del 276 y los 728, no incluye al personal que tiene con el Estado un Contrato Administrativo de Servicios (CAS). Para poder aprobarlo interviene

mucha conversación y presión política, tiene un inicio y un final (anual). (Serpa, 2018)

Cuando se presenta el PAP en la Municipalidad de Cotabambas, realmente no se está bien afinado, al momento de armar el presupuesto inercial<sup>59</sup>, debemos de considerar que para afinar bien se deben hacer ciertos movimientos que no se realizan; entre ellos un análisis de la demanda de los servicios que se ofrece y que tanto proyectamos que va a crecer o disminuir, de ello dependerá qué tantas personas necesitamos que trabajen en la Municipalidad, además como todo instrumento ir afinando hasta que se pueda complacer al público (ciudadanos) con la función que damos, al no hacerlo bien, se está contando con personas que trabajan en la Municipalidad denominados “hombres orquestas”, que los saben todo y nada lo hacen bien. La Municipalidad al no realizar estos estudios, no está actualizando bien el PAP, ya que eso de todas maneras se tiene que hacer, lo que está realizando es copiar lo que presentó el año anterior sin ningún tipo de análisis y durante la gestión ver si fue necesario o no contratar más personas, entonces se empieza a pedir un presupuesto adicional, pero sucede que se dan cuenta que no es necesario tantas personas y lo que hacen es asignarles tareas para que desempeñen que quizá no son necesarias, pero ya los contrató y está generando aún más burocracia pero partidarizada.

Entendemos que es necesario afinar bien el Presupuesto Analítico de Personal para que la Municipalidad pueda brindar un mejor servicio al ciudadano, al no hacerlo se está ocasionando que los servicios por los que están pagando no sean bien brindados, sin un estudio de demanda futura adecuada y un correcto manejo del PAP, por ello los ciudadanos están decepcionados de la calidad de

---

<sup>59</sup> Es la proyección de lo que necesitamos para pagar al personal el siguiente año

los servicios que se brinda, puesto que en algunas funciones tenemos más personal de los que necesitamos.

Aquí es importante recordar el CAS, que es un régimen especial de contratación y que está destinado a terminar en algún momento, sobre la pregunta de ¿Hasta cuándo la Municipalidad tendrá personal CAS?, este es un proceso lento y sucederá paulatinamente, conforme la entidad empiece a transitar al nuevo régimen del Servicio Civil.

**Plan Operativo Anual (POA)** Programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año. Se trata pues de un instrumento de planificación a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización<sup>60</sup>.

Esto quiere decir, que en la Municipalidad de Cotabambas es un Programa concreto de acción de corto plazo; que se ha estructurado en base al plan de largo plazo y contiene los elementos (estrategia, objetivo, meta y acción) que permiten la asignación de recursos (financieros, humanos y materiales) a las acciones que deben posibilitar el cumplimiento de las metas de la programación anual. Pero estas al no tomarse de esta manera en la acción de gestión se han perdido sus grandes ventajas que como herramienta tiene el POA, una es la de permitir optimizar el uso de los recursos disponibles y otras son el cumplimiento de las metas trazadas; ayuda para organizar y controlar el desarrollo de las

---

<sup>60</sup> Tomado de : [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_operativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo)

actividades cotidianas, así como darle seguimiento y evaluación a la programación de actividades.

**Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PACC)**, El Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones es el documento en el que constan, de manera planificada y ordenada, los Procesos de Selección que la Entidad va a convocar o realizar en el año, en función al cumplimiento de sus metas y objetivos.

En este se detallada todas las licitaciones, concurso y adjudicaciones directas que van a ejecutarse durante un ejercicio presupuestal. Será aprobada dentro de los 30 días naturales siguientes de aprobado el presupuesto institucional. Las licitaciones públicas, concursos públicos y adjudicaciones directas no contenidas en el Plan Anual serán aprobados por el titular del pliego. En la Municipalidad provincial de Cotabambas se tiene el documento y esta detallado todas las licitaciones, concursos y adjudicaciones directas que se van a ejecutar durante un ejercicio presupuestal, pero no es usado de manera eficiente.

Al no ser utilizado eficientemente no permite prever y organizar adecuadamente la gestión de los recursos de la municipalidad. Existen deficiencias en el uso del Sistema integrado de Adquisiciones y Contrataciones del estado (SEACE), que es un sistema integral de Políticas, procedimientos y normas y software basado en el uso del internet, por lo tanto, el intercambio de información y difusión de las contrataciones de la Municipalidad no son oportunas. Pueden ingresar a la opción “acceso a usuarios registrados”, los funcionarios públicos que registran la información, Contraloría General de la Republica, Órgano de Control Interno.

**Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)**, es la herramienta más importante para la gestión municipal. Su importancia reside en que resume

y unifica toda la información sobre los procedimientos administrativos a partir de determinados principios que son clave para la gestión pública y la mejora de la calidad de los servicios que cotidianamente prestan las municipalidades<sup>61</sup>.

El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) no está difundido adecuadamente para los usuarios, como documento de gestión pública compila los procedimientos administrativos y servicios exclusivos que regula y brinda una entidad pública. Este documento debe estar a disposición de los ciudadanos de acuerdo a ley, a fin de que éstos puedan hacer las gestiones que consideren pertinentes en igualdad de condiciones y con suficiente información. Es importante porque ordena de manera homogénea un conjunto de trámites que son brindados por las instituciones públicas, precisa su tiempo y costo, reduce la discrecionalidad y parcialidad de los funcionarios y permite agilizar diversos trámites que los usuarios deben realizar. El TUPA brinda claridad de qué cosas deben hacer los usuarios para realizar la gestión ante la entidad respectiva. Es importante el conocimiento de este instrumento para los usuarios cuando realizan una gestión en la Municipalidad. Es necesario que se conozca que este documento tan importante se difunda adecuadamente para que se encuentre a disposición de los usuarios de los diferentes servicios que otorga la municipalidad a los pobladores.

Por lo tanto, al no tener conocimiento las gestiones que realizan es de acuerdo a las indicaciones y explicaciones que les dan los empleados administrativos. Sin reducir la discrecionalidad y parcialidad que debe tener cada trámite. Con

---

<sup>61</sup> Ver en la Guía para la aplicación de nuevo Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) simplificado para Municipalidades Provinciales y Distritales. Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización.



mucho tiempo de perdida para conocer cuánto avanza el trámite. Finalmente determina altos costos para el usuario.

**Cuadro N° 12: Municipalidad Provincial de Cotabambas: instrumentos de gestión operativa, 2016.**

Instrumentos	Si cuenta	No cuenta	Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	Necesita actualización	1=en proceso. 2=no se a empezado.	Corresponde a la realidad y realidad institucional, es de utilidad
Manual de organización de funciones-MDF	X		MAYO 2007	NO PRESENTA	SI	1	No responden a la necesidad del nuevo rol de la Institución Municipal, lo cual limita enfrentar los nuevos procesos y retos que tiene la Municipalidad.
Reglamento de organizaciones y funciones-RDF	X		MAYO 2007	NO PRESENTA	SI	1	
Cuadro de asignación de personal-CAP	X		MAYO 2007	NO PRESENTA	SI	1	
Presupuesto analítico de personal-PAP	X		MAYO 2007	NO PRESENTA	SI	1	
Plan Operativo anual-POA	X				SI	1	
Texto único de proceso administrativo-TUPA	X				SI	1	
Reglamento interno de consejo-RIC	X				SI	1	
Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PACC)	X				SI	1	

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas 2016.

**Reglamento Interno de Concejo (RIC)**, reglamenta el ejercicio de las atribuciones y funciones del Concejo Municipal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, la convocatoria y desarrollo de las Sesiones de Concejo y el funcionamiento de las Comisiones de Trabajo del Concejo. Si en este instrumento legal se hace referencia a la Ley, deberá entenderse que se refiere a la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, sus ampliatorias y modificatorias. Aquí es necesario acotar que el Concejo Municipal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, es el órgano normativo y fiscalizador

del Gobierno Local y está integrado por el Alcalde Provincial y siete (07) Regidores elegidos conforme a Ley. Le corresponde al Concejo Municipal aprobar, modificar o derogar las ordenanzas y dejar sin efecto los acuerdos; las ordenanzas son las normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba la organización interna, la regulación, administración y supervisión de los servicios públicos y las materias en las que la municipalidad tiene competencia normativa. El Reglamento del Concejo Municipal regula el régimen interno del Concejo de la Municipalidad, su organización y funcionamiento, precisando las atribuciones de sus miembros, el desarrollo de las sesiones y el funcionamiento de las comisiones del Concejo además el Reglamento del Concejo como instrumento regulador de las labores en el interno del Concejo facilita y agiliza el desarrollo de sus actividades, teniendo como regla general la celeridad en los actos que realice conforme a sus competencias. Su importancia es vital en la gestión municipal, el mismo que debe ser actualizado, este deviene de la gestión anterior.

De acuerdo al análisis de lo observado en los instrumentos de gestión institucional y operativa en la Municipalidad Provincial de Cotabambas del periodo de investigación, se puede afirmar lo siguiente: primero, en la entidad municipal se privilegia la acción operativa de corto plazo dejando de lado las acciones de gestión y planificación de la labor municipal de mediano y largo plazo. Aun así genera demasiada preocupación que la mayoría de los instrumentos de gestión de corto plazo se encuentran desactualizados, de seguir en estas condiciones la gestión municipal seguirá haciendo frente con una estructura que no responde a los requerimientos de estructura funcional del

entorno para poder promover el desarrollo local en la provincia de Cotabambas; segundo, se encontró que una gran mayoría de instrumentos no se encuentran actualizados adecuadamente, para cumplir administrativamente y de acuerdo con las normas se repiten los del año anterior y precisamente son los más importantes dentro de la gestión de corto plazo. En el POA, se nota con claridad que se manifiesta la conducta de activismo, estando claro lo que se debería de hacer a corto plazo, las decisiones que favorecen a los gestores y a los grupos que lograron asumir el poder Municipal, a ello tenemos que agregarle que en el proceso de contrataciones (PACC) no se tiene en cuenta las previsiones o los requerimientos para el año en curso, y definitivamente es debido a la falta de personal calificado, los procesos de contrataciones muchas veces no culminan su proceso, dejándose algunos a la mitad, otros culminando el proceso, pero saltando fases; hacen que el municipio no cuente con los requerimiento en el momento adecuado, y finalmente, en el caso de los procedimientos administrativos (TUPA) muchos de los servicios prestados por el municipio provincial no justifican sus costos, a ello le debemos sumar que los requisitos para poder cumplir con un procedimiento administrativo son engorrosos y que en muchos de los casos exceden el tiempo de espera de usuario.

Según la modificatoria de la constitución, la finalidad del gobierno local es promover el desarrollo y economía local y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad. Sin embargo, la Municipalidad Provincial de Cotabambas no está en condiciones de cumplir adecuadamente con la finalidad que se le ha asignado constitucionalmente, se cuenta con todos los instrumentos, pero en la mayoría de ellos su actualización no responde a la realidad que está en permanente cambio, al repetirse los de los años anteriores, así la gestión de la

Municipalidad es inercial respondiendo a intereses personales o de grupo, menos en beneficio de la población. Consecuentemente, la municipalidad provincial de Cotabambas tiene grandes dificultades para lograr avances significativos en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos propuestos por la municipalidad provincial de Cotabambas, sino también por la inconsistencia de estos según el artículo 49, de la ley N° 27444, Ley de Procedimientos Administrativos, señala que cuando una entidad no cumple con publicar su texto único de procedimientos administrativos, o lo publique omitiendo procedimientos, los administrados, sin perjuicio de hacer efectiva la responsabilidad de la autoridad infractora, queda sujeta a lo siguiente:

- Respecto a los procedimientos administrativos que corresponde ser aprobados automáticamente, los administrados queden liberados de la exigencia de iniciar ese procedimiento para obtener la autorización previa de desarrollar su actividad profesional, social, económica o laboral, sin ser pasibles de sanciones, por el libre desarrollo de tales actividades. La suspensión de esa prerrogativa de la autoridad concluye a partir de la publicación, del TUPA, sin efecto retroactivo.

Todos los cobros de carácter tributario (tasas, contribuciones, arbitrios, derechos y licencias) fueron aprobados por el Consejo Municipal y se ratificaron por el municipio provincial de acuerdo a la norma. Para que el cobro se legalice, el municipio acredita haber publicado la ordenanza municipal de esta manera el Consejo provincial ratifica el cobro. En todo caso, el Municipio de Provincial de Cotabambas, no requería una ratificación, pero sí, que el tributo sea aprobado por el consejo municipal y publicado mediante ordenanza.

### **5.3.3. Gestión Operativa en el Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.**

Habiéndose analizado los instrumentos de gestión operativa de la Municipalidad y su importancia, entendemos que quienes ejecutan esta gestión son los hombres responsables que deben tener, una adecuada experiencia, conocimientos, aptitudes y actitudes propias para conducir los destinos de Cotabambas, por ello es necesario analizar los recursos humanos con que se cuenta para la gestión y sus características.

- **Los recursos humanos municipales.**

La Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) en su artículo 26 dice:

*“La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior, rigiéndose por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana y por los contenidos en la ley N° 27444”.*

Esta norma llega a imponer a todas las municipalidades una estructura gerencial, sin tomar en cuenta los magros y reducidos recursos humanos y financieros, ni de sus débiles economías.

Los diseñadores de esta norma; nuestros famosos padres de la patria, son los que no tomaron en cuenta las débiles economías municipales y la capacitación de los recursos humanos, ni hicieron uso de las estadísticas ni los montos de las

recaudaciones propias para determinar a ciencia cierta, cuantas municipalidades de nuestro país podían o no solventar y aplicar este modelo con corte definitivamente de orientación gerencial.

El tamaño de la administración del territorio de la provincia de Cotabambas, con un reducido número de trabajadores se orienta con prioridad a la operatividad de ejecución de obras y servicios municipales dejando de lado las labores de dirección, programación, gestión y planificación que debería ser fundamental.

Según el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), que es el documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos clasificados que necesita la municipalidad para el funcionamiento de su estructura orgánica, establecida en el ROF vigente, se tiene el siguiente comportamiento:

En la gestión municipal (2011-2014) Cuadro N° 13, cuenta con un total de 67 trabajadores; de los cuales el 59% son obreros, ubicados en los proyectos a cargo de la municipalidad; luego se tiene un 17% de técnicos fundamentalmente para apoyar a la agricultura y ganadería de la zona; un 12% son profesionales ubicados en las gerencias y puestos administrativos de responsabilidad; un 6% de auxiliares que apoyan a la administración municipal; finalmente se tiene un 3% de funcionarios y en el mismo porcentaje profesionales.

En realidad el personal que laboraba en este periodo fue insuficiente para cubrir las necesidades administrativas, servicios y de gestión de la municipalidad, debido fundamentalmente a la escasa asignación presupuestal y generación de recursos propios que permitan realmente cubrir las necesidades del personal. Además que no se contó con las estrategias adecuadas para la captación de personal.

**Cuadro N° 13: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Cuadro de Asignación de Personal, 2014**

<b>Nivel Ocupacional</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Funcionarios</b>	2	3%
<b>Profesionales</b>	8	12%
<b>Profesionales Bachilleres</b>	2	3%
<b>Técnicos</b>	11	17%
<b>Auxiliares</b>	4	6%
<b>Obreros</b>	40	59%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Municipalidad Provincial de Cotabambas 2014.

Elaboración propia

Si realizamos una comparación con el cuadro de asignación de personal dado en el 2016, encontramos grandes diferencias, ya que el número total de trabajadores se incrementó a 175, representando el 45% aproximado de incremento, con respecto al periodo anterior. (Cuadro N°14).

Encontramos, que de estas 175 personas que laboran el 75.4% son obreros ubicados en siete proyectos de administración directa y que, cada uno capta en promedio 25 obreros, luego están los profesionales que alcanzan el 9.4.% del total y que respecto al periodo anterior se incrementaron en un número de 14 personas profesionales; lo mismo sucede con los funcionarios que se incrementan en 10 personas más que el periodo anterior; se nota que se incrementan los profesionales bachilleres en 6 personas más; esto debido a que las exigencias de servicios cambia drásticamente por el mayor incremento de la población, producida por la explotación de las minas “las bambas”.

Es menester precisar que la municipalidad incrementa sus ingresos por el canon minero que le corresponde, el presupuesto asignado por el estado y la generación de recursos directamente recaudados por los servicios que presta, lo que ha incrementado sustancialmente la asignación de personal en la municipalidad. Este comportamiento de puestos de trabajo se ha implementado con un documento desactualizado, por lo tanto no ordena adecuadamente las necesidades de cargos (puestos de trabajo) que la municipalidad requiere para funcionar adecuadamente y cumplir sus funciones eficientemente para su población. El Cuadro para Asignación de Personal como documento de gestión tiene bien definido el diagnóstico de necesidades de personal de acuerdo a las funciones que debe cumplir, por lo tanto no existe una base que sirva para contratar nuevo personal con las características necesarias para las necesidades funcionales del municipio, por lo tanto, para efectuar el planeamiento de puestos de trabajo o cargos necesarios.

**Cuadro N° 14: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Cuadro de Asignación de Personal, 2016**

Nivel Ocupacional	Nº de Trabajadores	Porcentaje
Funcionarios	12	5.2%
Profesionales	22	9.4%
Profesionales Bachilleres	8	3.4%
Técnicos	10	4.4%
Auxiliares	5	2.2%
Obreros	175	75.4%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas, periodo 2016.

Elaboración propia



- **Condición laboral del personal de la municipalidad.**

Por condición laboral en la gestión anterior (cuadro N°15), los electos son el alcalde y sus regidores, el mayor número de trabajadores se encuentran en condición de contratados mediante la Contratación Administrativa de Servicios (CAS), que es la nueva modalidad de contratación laboral en la administración pública, que se rige por el Decreto Legislativo N° 1057, donde el contrato administrativo de servicios, es la prestación de servicio subordinado realizada por el trabajador, representa el 84% del total de trabajadores de la municipalidad , hay solo un trabajador nombrado, esto debido a la ley N° 29626, donde dice, en el Subtítulo III, Medida de Austeridad, Disciplina y Calidad en el Gasto Publico, en el Artículo 9, Medidas en Materia de Personal, en el Numeral 9.1 donde dice, “Queda prohibido el ingreso de personal en el sector público por servicios personales y por nombramiento salvo en los supuestos establecidos (con algunas excepciones), 1 designado (Gerente Municipal), ya que es una designación de cargo de confianza del alcalde de la municipalidad provincial de Cotabambas.

**Cuadro N° 15: Condición Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, 2011-2014.**

Condición Laboral	Nº de Trabajadores	Porcentaje
Electo	10	14%
Contratado	57	84%
Designado	1	1%
Nombrado	1	1%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas.

Elaboración propia

Para el 2016, del periodo actual, por la condición laboral del personal de la Municipalidad de Cotabambas se tiene 232 personas, es incremento sustancial con respecto al periodo anterior, este representa 165 personas más que están trabajando en la municipalidad, es un incremento sustancial pero no planificado, sino es debido a que los ingresos municipales se han incrementado por el canon minero que se está recibiendo, los recursos financieros provenientes del estado y un mayor nivel de recaudación por recursos directamente recaudados. Estos incrementos mayormente se han dado en el personal contratado por CAS, que representa el 89% del personal, los designados por el alcalde se incrementan en 6 personas ocupando cargos de confianza, representando un 3%, y se incrementó por necesidad el personal nombrado, ahora son 8 personas y representan el 4% del total. (ver Cuadro N°16)

Nuevamente se repiten los errores del pasado, ya que la condición laboral en la que se encuentran los trabajadores no responde a un estudio adecuado de las necesidades laborales y la condición laboral de los mismos, se ha contratado el personal de acuerdo a exigencias políticas y las designaciones por el grado de confianza que debe tener el alcalde, para que su gestión tenga el nivel de aprobación de la población y pueda cumplir con sus promesas electorales.

**Cuadro N° 16: Condición Laboral del Personal de la Municipalidad  
Provincial de Cotabambas, 2016.**

Condición Laboral	Nº de Trabajadores	Porcentaje
Electo	10	4%
Contratado	200	89%
Designado	7	3%
Nombrado	8	4%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas, periodo 2016.

Elaboración propia

El Régimen Especial CAS, en la actualidad se constituye en la única forma regulada para contratar personas que efectúen servicios temporales y eventuales en la administración pública, sin importar si están financiados por el FONCOMUN, CANON o ingresos directos o realicen actividades administrativas, de mantenimiento de la infraestructura vial o desarrollen labores de obreros. Solo cuando se requiera contratar personal para la ejecución de obras y proyectos de inversión pública, se podrá contratar en la condición de SNP u otra modalidad.

- **Nivel remunerativo del personal de la municipalidad**

El nivel remunerativo de los trabajadores de la municipalidad, en la gestión (2011-2014) se mantuvo igual que en el periodo anterior, debido a que no hubo ningún incremento presupuestal para este rubro, está en el rango de 850 a 2,650 nuevos soles (Ver Cuadro N°17), dado este nivel remunerativo de la municipalidad, consideramos que no es atractivo para atraer tanto funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares calificados. Entonces, solo será atractivo para personas profesionales que tengan poca o casi nada de experiencia laboral,

trayendo consigo que exista una alta tasa de rotación de los trabajadores—hablando estrictamente, cuando cualquier trabajador encuentra una mejor oferta laboral opta por tomar ese empleo, ya que en una etapa inicial la entidad contratante hace las labores de entrenamiento y capacitación, en la práctica son costes que tiene que asumir en este caso la municipalidad, dado que cuando el empleado adquiere cierto tipo de destrezas, opta por buscar un trabajo donde pueda ser valorado esas destrezas (experiencia acumulada) con un mayor salario.

**Cuadro N° 17: Nivel Remunerativo del Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, al 2014.**

<b>Nivel Ocupacional</b>	<b>Nivel Remunerativo (nuevos soles)</b>
<b>Funcionarios</b>	De 1,960 a 2650
<b>Profesionales</b>	De 1200 a 1960
<b>Técnicos</b>	De 950 a 1200
<b>Auxiliares</b>	De 850 a 950

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas, 2016.

Para el año 2016, (ver Cuadro N°18), el nivel remunerativo se incrementó de manera sustancial los funcionarios pasaron a percibir entre los 4000 a 6000 nuevos soles, encontrándose que el Gerente Municipal llegaba a percibir la suma de 6000 nuevos soles, los gerentes en un promedio de 5000 nuevos soles, los ingenieros y supervisores en promedio 4000 nuevos soles; el caso de los profesionales casi duplican el nivel remunerativo del periodo anterior ganando un promedio de 3200 de acuerdo a las funciones que cumplen; los técnicos

bachilleres y estudiantes un promedio de 1800 nuevos soles; los auxiliares alcanzan un nivel remunerativo promedio de 1650 nuevos soles.

Estas remuneraciones se elevaron sustancialmente porque se podían contratar personas por el Régimen Especial CAS, para realizar servicios temporales y eventuales en la administración municipal, sin importar si están financiados por el FONCOMUN, CANON o ingresos directos para realizar actividades administrativas, de mantenimiento de la infraestructura vial o desarrollen labores de obreros. Como se incrementó sustancialmente los recursos por Canon, han sido orientados para contratar el mayor número posible de personas, ahora se tiene aparentemente mucha burocracia en la administración municipal, al no responder a una adecuada planificación.

**Cuadro N° 18: Nivel Remunerativo del Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, al 2016.**

<b>Nivel Ocupacional</b>	<b>Nivel Remunerativo (nuevos soles)</b>
<b>Funcionarios</b>	De 4,000 a 6,000
<b>Profesionales</b>	De 3,000 a 3,500
<b>Técnicos</b>	De 2,000 a 2,200
<b>Auxiliares</b>	De 1,500 a 1,800

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas, 2016.

#### **5.4. Organigrama Estructural de la Municipalidad de Cotabambas.**

El organigrama de la Municipalidad de Cotabambas, define como la representación gráfica de la estructura orgánica debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

La finalidad de este organigrama es ser el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. Por ello, en este organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de la Municipalidad, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. Entonces se infiere, que constituye una fuente autorizada de consulta con fines de información. – Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que la integran , facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización. Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

Teniendo en cuenta estos aspectos, una lectura técnica de la organización de la Municipalidad de Cotabambas, nos muestra una organización estructurada en tres funciones institucionales:

**Función Gobierno.** Que la ejerce el Alcalde y los Regidores quienes tienen la responsabilidad de definir los grandes objetivos institucionales, establecen las Políticas y metas.

**Función Ejecutiva.** La ejercen los órganos de Dirección de Apoyo y de Línea. Son los responsables de ejecutar los Objetivos y Metas que establece el órgano de Gobierno.

**Función Técnica.** La ejercen los órganos de Asesoramiento, tienen la definición de los Objetivos y Metas a implementarse. (Serpa, 2018)

Esta organización muestra un Organigrama Estructural de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, es decir indica la estructura básica de la organización, permitiendo conocer las unidades que integran la estructura administrativa de la municipalidad y como estos se relacionan y responde al tipo vertical, ya que presenta ramificaciones de arriba para abajo y desagregándose en los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, cada puesto subordinado a otro, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad ya que la Ley Orgánica De Municipalidades lo establece en su Artículo 28. De este organigrama se estructura el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad (ROF).

El análisis del modelo de organigrama nos muestra que es muy largo para la municipalidad provincial de Cotabambas y dificulta la toma de decisiones, haciendo que la gestión municipal sea ineficiente; lo recomendable, sería que el modelo de organigrama de la Municipalidad Provincial de Cotabambas sea horizontal, ya que disminuiría de forma muy considerable los tramites al interior de la municipalidad e indicaría mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad, que en este caso sería el alcalde.

Este organigrama no presenta un requisito fundamental que es la Vigencia, por ser importante que refleje la situación presente al no ser constantemente

actualizado; no tiene fecha de actualización, así como también ningún nombre de la unidad responsable de su elaboración. Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, en esta representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas, ha forzado a que se torne en compleja, de aquí que una de las limitaciones es que expresan una realidad del día a día, es únicamente las relaciones formales entre los órganos que integran las dependencias o entidades.

Al plasmar tan solo la estructura formal de la dependencia el organigrama presenta información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se requiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información en instrumentos complementarios.

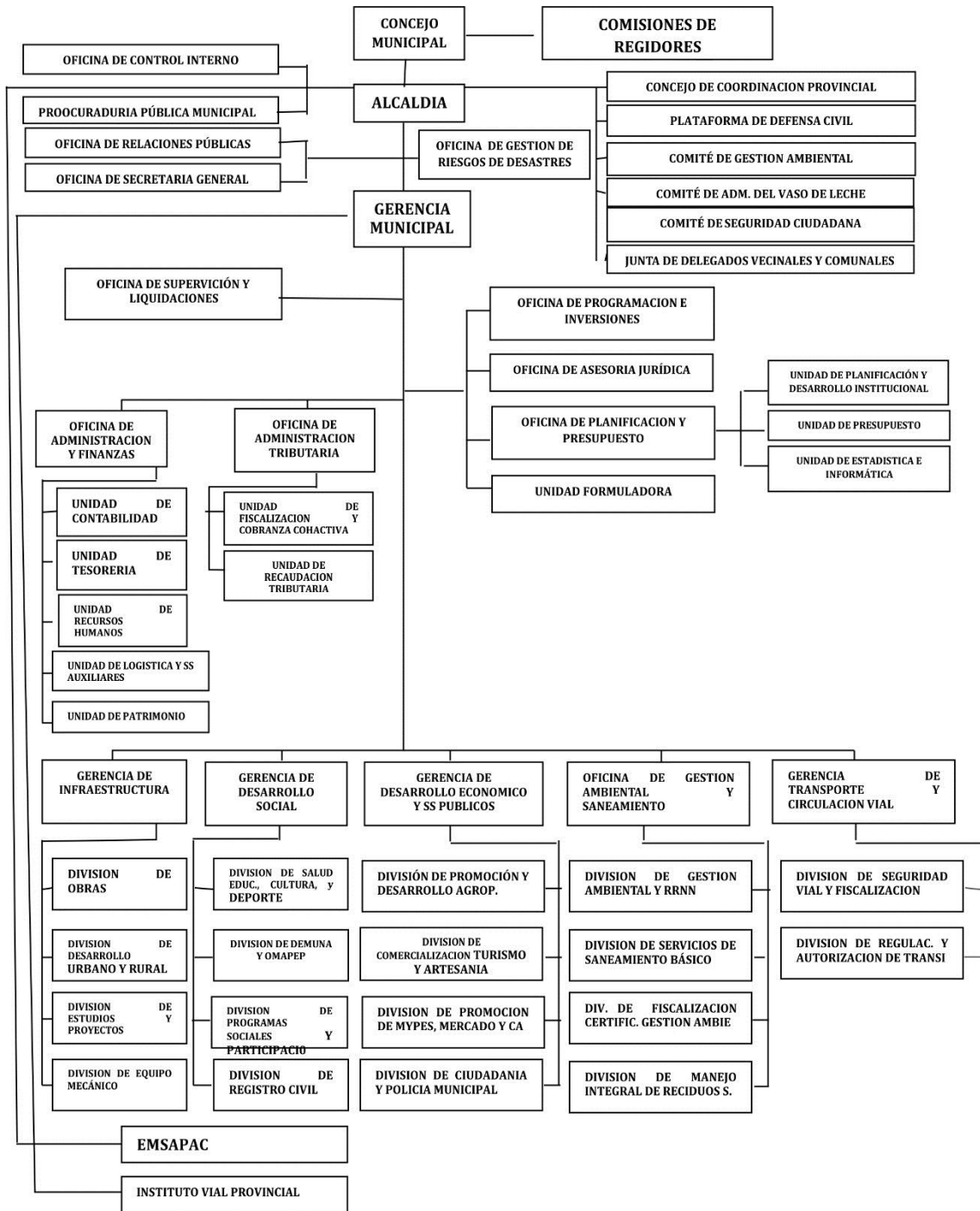
El organigrama estructural muestra información de manera muy general, puede considerarse que es una de las causas del pobre desempeño institucional de la Municipalidad Provincial de Cotabambas; lo cual estaría constituyendo su recurso humano, ello se debería básicamente a tres causas: primero, el número de profesionales—existe más personal técnico y obrero que profesionales calificados— es muy reducido en comparación a los demás trabajadores de tal entidad, esto trae como consecuencia que las labores de gestión, dirección, planificación, ejecución, no sean la más eficientes: segundo, el tema remunerativo, se ve que en promedio los trabajadores independientemente de su condición laboral en el momento de la observación percibían salarios expectantes, pero bajo en comparación a otras municipalidades, esto trae como consecuencia que existe una alta rotación del personal de la municipalidad, que



en algunos casos solo completan su contrato de trabajo de un año, bajo este esquema, por niveles de remuneraciones no adecuados, este es solo atractivo para trabajadores escasa experiencia en gestión municipal, incidiendo de manera directa en la gestión institucional de la Municipalidad Provincial; finalmente, como resultado de estas dos causas se generaría un tercero, el cual es una débil organización o estructura funcional de la entidad: debido a la escasez de personal, se improvisa la gestión municipal, es decir, a falta de personal, se obvia funciones y competencias no solamente lo que establece la LOM, sino también que ello no se adecua a la visión de desarrollo que tiene la provincia, donde se pretende alcanzar un mayor nivel de desarrollo humano, pero ello no va acompañado de los insumos técnicos, financieros, económicos , etc. necesarios para alcanzar los objetivos planteados

# Organigrama N° 01

## Estructura Orgánica de la Municipalidad de Cotabambas: 2016



## 5.5. Gestión Financiera en la Municipalidad Provincial de Cotabambas

### 5.5.1. Gestión Financiera.

En cuanto a la asignación presupuestaria, se encuentra que la Provincia de Cotabambas (ver Cuadro N°19) desde el año 2013, un incremento ascendente del presupuesto desde la cantidad de 45,880,573.00 de nuevos soles, hasta llegar al 2016 a un monto de 277,734,657.00 nuevos soles, porcentualmente significa un crecimiento en el periodo de aproximadamente de 505% de incremento, se debe fundamentalmente a los aportes del canon minero, solo la provincia de Andahuaylas lo supera para el 2016, con una asignación presupuestal que alcanza 342,016,622.00 nuevos soles.

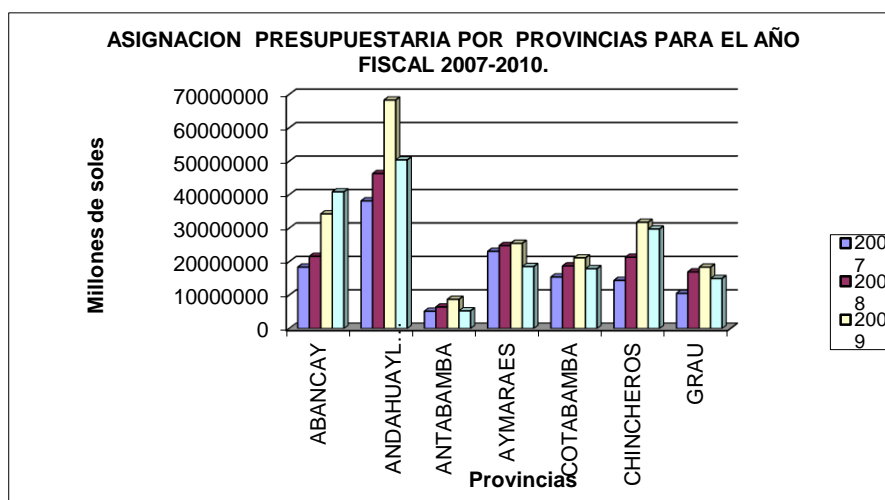
**Cuadro N° 19: Región Apurímac: Asignación Presupuestaria por Provincias: 2013-2016**

AGRUPACIÓN POR PROVINCIA - COTABAMBAS	Años			
	2013	2014	2015	2016
ABANCAY	204,193,964.00	219,466,216.00	144,422,657.00	164,128,150.00
ANDAHUAYLAS	152,438,397.00	186,535,347.00	293,965,933.00	342,016,622.00
ANTABAMBA	15,745,521.00	14,049,039.00	18,228,620.00	23,587,345.00
AYMARAES	54,315,136.00	65,870,332.00	69,568,076.00	76,208,476.00
COTABAMBA	45,880,573.00	87,952,532.00	137,299,224.00	277,734,657.00
CHINCHEROS	93,804,015.00	95,535,141.00	129,172,205.00	173,204,900.00
GRAU	36,409,323.00	130,515,417.00	114,407,587.00	100,053,073.00

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

La grafica N° 05, que se presenta a continuación corresponde al ritmo de variación del presupuesto de la provincia de Cotabambas en comparación con las otras provincias de la región de Apurímac. Donde se observa una dinámica sorprendente de crecimiento, esto debido fundamentalmente por el incremento del presupuesto por razones del canon minero, con estos recursos monetarios se debían generar un conjunto de planes de desarrollo en beneficio de los grandes sectores marginados secularmente en esta provincia.

**Gráfica N° 05**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

### 5.5.2. Comportamiento Evolutivo del PIA.

Como se observa en el cuadro N°20, la evolución del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), fue decreciente por tres años consecutivos, desde el año 2013 hasta el 2015, se explica porque la Ley de Presupuesto del sector Público mantiene medidas de austeridad, racionalidad y disciplina del gasto público que dieron para el año 2010. en el Art 9, medidas en materia de personal, Art 10,

medidas en materia de bienes y servicios, y Art 11, medidas en materia de modificación presupuestal, cuyo objetivo fue la reducción del presupuesto a los gobiernos regionales y locales. En el año de 2016 se tiene un espectacular salto aproximadamente 30% más que el anterior año 2015. Debido a que el gobierno se orienta a aprobar la gran mayoría de proyectos que se plantearon para este último año.

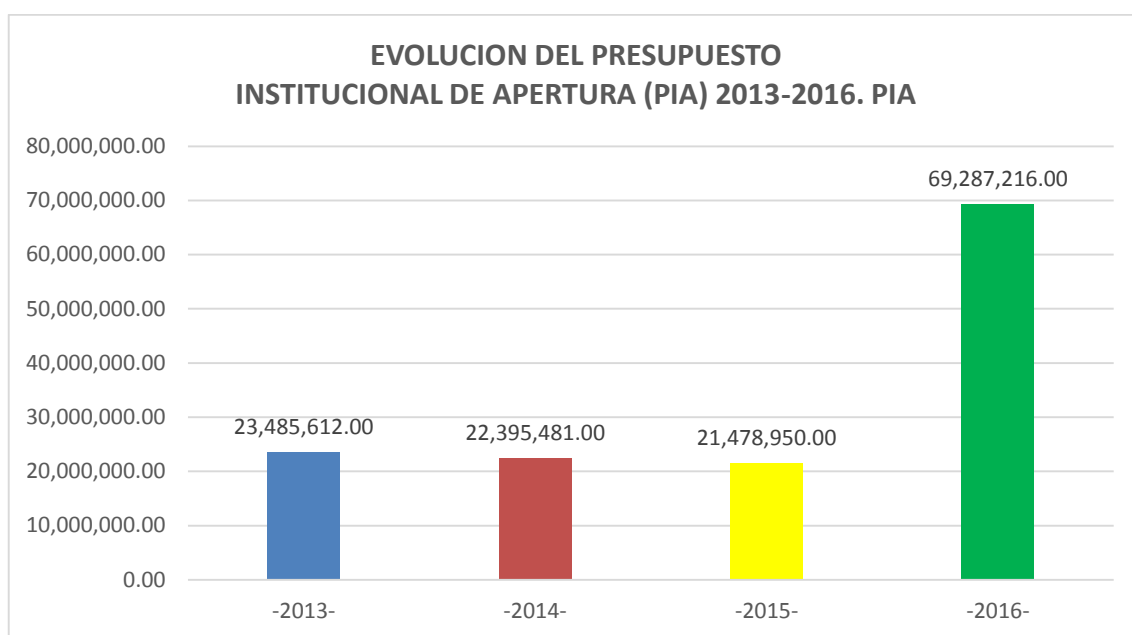
**Cuadro N° 20: Provincia de Cotabambas: Evolución del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2013-2016. PIA**

Evolución por años	2013	2014	2015	2016
	PIA			
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS	23,485,612.00	22,395,481.00	21,478,950.00	69,287,216.00

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

En el siguiente grafico se puede observar ha ido evolucionando el presupuesto institucional del apertura (PIA) de la municipalidad provincial de cotabambas.

**Gráfica N° 06**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

## **5.6. Presupuesto Municipal Provincial de Cotabambas.**

### **5.6.1. Asignación Presupuestal de Apertura (PIA)**

Presupuesto inicial de la Municipalidad es aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios que es la dotación de recursos consignada en los Presupuestos del Sector Público, con el objeto de que las Municipalidades puedan ejecutar gasto público.

Es de carácter limitativo y constituye la autorización máxima de gasto que toda entidad pública puede ejecutar, conforme a las asignaciones individualizadas de gasto, que figuran en los presupuestos, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados, están establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector

Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Municipalidades, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

El PIA es un instrumento de gestión de corto plazo para el logro de resultados a favor de la población a través de la prestación de servicios no ha sido utilizado con eficacia y eficiencia por desconocimiento de su importancia, especialmente del Alcalde y quienes gestionan la Municipalidad.

Permite mostrar las principales líneas de acción que se tienen para el año, así como el financiamiento correspondiente.

En el transcurso del año, el PIA sufre modificaciones sea por la incorporación de mayores recursos o por su reprogramación interna, luego de lo cual recibe la denominación de Presupuesto institucional Modificado (PIM).

A nivel provincial en el periodo comprendido entre el 2013 al 2016, (ver Cuadro N° 21), se encuentra casi un estancamiento en la asignación presupuestal de apertura ya que tuvo un crecimiento imperceptible. Podemos notar incluso que en la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, esta asignación bajo de tener en el año 2013 un monto de 8,258,298.00 nuevos soles, a tener un monto de 8,120,940.00, nuevos soles; esto mismo ha sucedido en Municipalidad Provincial de Cotabambas y Mara.

Donde si encontramos un sustancial crecimiento de esta asignación son en las municipalidades distritales de Haqira en primer lugar y luego Coyllurqui.

El tener el PIA, una asignación decreciente no ha permitido ser eficientes y eficaces en el manejo de los gastos anuales, determinando además líneas de acción repetitivos.

**Cuadro N° 21: Presupuesto Municipal Provincial de Cotabambas:  
2013-2016**

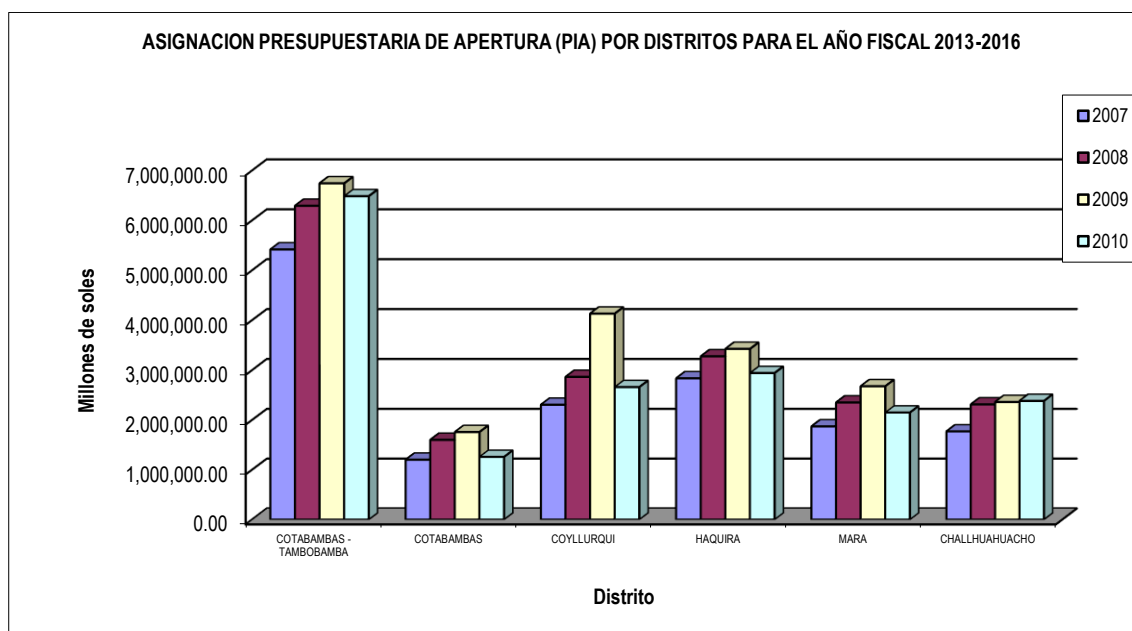
Nombre	2013	2014	2015	2016
<b>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS – TAMBOBAMBA</b>	<b>8,258,298.00</b>	<b>7,842,436.00</b>	<b>8,197,676.00</b>	<b>8,120,940.00</b>
<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COTABAMBAS</b>	<b>1,847,209.00</b>	<b>1,785,553.00</b>	<b>1,781,669.00</b>	<b>1,776,056.00</b>
<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COYLLURQUI</b>	<b>3,118,279.00</b>	<b>3,074,741.00</b>	<b>2,935,299.00</b>	<b>22,038,176.00</b>
<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HAQUIRA</b>	<b>4,465,066.00</b>	<b>4,139,849.00</b>	<b>3,433,799.00</b>	<b>28,383,902.00</b>
<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARA</b>	<b>2,537,600.00</b>	<b>2,305,640.00</b>	<b>2,097,729.00</b>	<b>2,142,015.00</b>
<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO</b>	<b>3,259,160.00</b>	<b>3,247,262.00</b>	<b>3,032,778.00</b>	<b>6,826,127.00</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

La gráfica N°07 describe la evolución del presupuesto institucional de apertura en los diferentes distritos de la provincia de Cotabambas; hemos de observar que la provincia de Cotabambas como capital es al que tienes el mayor PIA en los 4 años de referencia.



**Gráfica N° 07: Asignación Presupuestaria de Apertura (PIA) por Distritos para el Periodo 2013-2016**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

### 5.6.2. Fuentes de Financiamiento del Presupuesto Municipal.

La elaboración y ejecución de la agenda de desarrollo local, requiere de fuentes de financiamiento, que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la agenda de desarrollo. Sin fuentes de financiamiento, sería imposible iniciar y avanzar en el proceso de desarrollo socioeconómico de nuestro municipio, entre éstas fuentes potenciales tenemos:

El cuadro N° 22 resume la información presupuestaria para la Municipalidad provincial por diferentes fuentes de financiamiento de acuerdo Clasificador de Fuentes de Financiamiento y Rubros para el año fiscal 2016, que es siguiente:

- **Recursos Ordinarios**, con su rubro 00. Recursos Ordinarios, que corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos,
- **Recursos Directamente Recaudado**, con su rubro 09. Recursos Directamente Recaudados, que comprende los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasas, Venta de Bienes y Prestación de Servicios, entre otros,
- **Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito**, con su rubro 19. Recursos por Operaciones Oficiales De Crédito, que Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con Instituciones, Organismos Internacionales y Gobiernos Extranjeros, así como las asignaciones de Líneas de Crédito.
- **Donaciones y Transferencias**, con su rubro 13. Donaciones y Transferencias, que comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno proveniente de Agencias Internacionales de Desarrollo, Gobiernos, Instituciones y Organismos Internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país.
- **Recursos Determinados**, con sus rubros 04. Contribuciones a Fondos, que considera los fondos provenientes de los aportes obligatorios efectuados por los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente.
- **Fondo de Compensación Municipal**, que comprende los ingresos provenientes del rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto al Rodaje e Impuesto a las Embarcaciones de Recreo. Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

- **08. Impuestos Municipales**, que son los tributos a favor de los Gobiernos Locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la Municipalidad al contribuyente. Dichos tributos son los siguientes:

- a) Impuesto Predial
- b) Impuesto de Alcabala
- c) Impuesto al Patrimonio Vehicular
- d) Impuesto a las Apuestas
- e) Impuestos a los Juegos
- f) Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos
- g) Impuestos a los Juegos de Casino
- h) Impuestos a los Juegos de Máquinas Tragamonedas

Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

- **18. Canon y Sobre canon**, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, que corresponde a los ingresos que deben recibir los Pliegos Presupuestarios, conforme a Ley, por la explotación económica de recursos naturales que se extraen de su territorio. Asimismo, considera los fondos por concepto de regalías, los recursos por Participación en Rentas de Aduanas provenientes de las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres, en el marco de la regulación correspondiente, así como las transferencias por eliminación de exoneraciones tributarias.

La evolución del presupuesto institucional modificado (PIM), por fuentes de financiamiento para el período 2013-2016, ha crecido de manera significativa, de alcanzar inicialmente (ver Cuadro N°22) en el año 2013, la cantidad de **15 millones 754 mil 981** nuevos soles, logra alcanzar el año 2016 la suma de **36**

millones 470 mil 989 nuevos soles, su crecimiento se explica debido a los continuos incrementos producto de los Saldos de Balance de cada año. Este crecimiento del periodo muestra un 131.48%, bastante significativo a lo largo del periodo de investigación.

**Cuadro N° 22: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Evolución del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) por Fuentes de Financiamientos Periodo 2013-2016.**

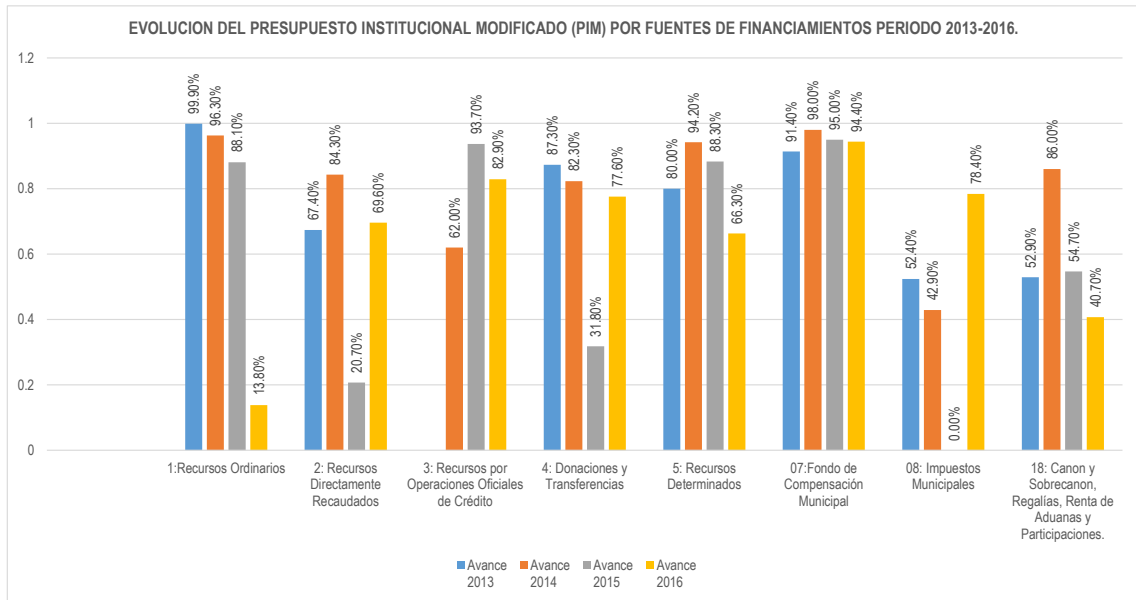
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2013	Avance	2014	Avance	2015	Avance	2016	Avance
1: Recursos Ordinarios	1,072,159.	99.9%	2,041,300.	96.3%	3,017,136.	88.1%	16,333,026.	13.8%
2: Recursos Directamente Recaudados	909,016.	67.4%	725,717.	84.3%	613,999.	20.7%	1,032,201.	69.6%
3: Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito			22,616,920.	62.0%	4,877,825.	93.7%	4,131,064.	82.9%
4: Donaciones y Transferencias	4,567,713.	87.3%	885,606.	82.3%	503,771.	31.8%	261,207.	77.6%
5: Recursos Determinados	9,206,093.	80.0%	10,204,712.	94.2%	8,364,506.	88.3%	14,713,491.	66.3%
07: Fondo de Compensación Municipal	6,488,732.	91.4%	6,999,398.	98.0%	6,972,800.	95.0%	6,975,440.	94.4%
08: Impuestos Municipales	28,423.	52.4%	17,646.	42.9%	10,031.	0.0%	35,674.	78.4%
18: Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones.	2,688,938.	52.9%	3,187,668.	86.0%	1,381,675.	54.7%	7,702,377.	40.7%
<b>TOTAL</b>	<b>15,754,981.</b>		<b>36,474,255.</b>		<b>17,377,237.</b>		<b>36,470,989.</b>	

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

En el grafico número 07 se puede observar el comportamiento evolutivo del presupuesto institucional modificado (PIM) de la Municipalidad Provincial de Cotabambas durante el periodo 2013 – 2016, un incremento año tras año,

registrando un variación sustancial. Cabe precisar que si bien el presupuesto se ha incrementado sustancialmente, este monto es insuficiente para impulsar el desarrollo de la provincia.

**Gráfica N° 08**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

Este comportamiento global mostrado inicialmente, al ser analizado muestra que la situación presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Cotabambas depende en gran medida al sorprendente crecimiento inercial de los Recursos Ordinarios que corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos, está orientada al gasto corriente y al gasto de capital—gasto de inversión— vale decir, que con esta fuente se paga sueldos, salarios, planillas, seguro social y algunas pequeñas obras. Esta mayor recaudación se se explica por crecimiento poblacional de migrantes debido a la

actividad minera de las Bambas, que crean y generan servicios, alimentación, alojamiento y transporte y actividades productivas, carpintería y otros. Asimismo de las transferencias del gobierno central, especialmente del rubro de FONCOMUN. Una mirada más detallada de este comportamiento presupuestal de este rubro, muestra en el periodo un ligero crecimiento que alcanza al 7.49%.

La importancia que tiene la fuente de financiamiento del Canon y Sobre Canon se muestra en su crecimiento, alcanzando en el periodo el 186.44%, debido a la mayor actividad minera generada en las Bambas.

En torno a la fuente de recursos Directamente Recaudados, a lo largo de los cuatro años solamente tiene un crecimiento del 13.55%, esto se debe básicamente a la deficiente gestión política e institucional. Respecto a la fuente de donaciones y transferencias que exclusivamente están destinados a los principales programas sociales como vaso de leche, comedores populares, etc. este muestra casi un abandono ya que en el año de 2013 alcanza a tener 4 millones 567 mil 713 nuevos soles. Y para el año 2016 solo tiene una asignación presupuestal de 261 mil 207 nuevos soles.

El análisis del comportamiento de los impuestos municipales en la evolución del PIM por fuentes de financiamiento, en el periodo representa el 25.41%, en términos porcentuales, pero en términos monetarios es insignificante y a que solamente alcanza al monto de 7,251 nuevos soles, entre los años del 2013 y el 2016. Esto puede ser explicado por tres posibles causas: primero, la carencia de una cultura de pago por parte de la población de la provincia de Cotabambas con respecto a los principales impuestos municipales como son: el impuesto predial, de alcabala, al patrimonio vehicular, etc.: segundo, el nivel de incidencia de

pobreza en la provincia, en cual bordea el 60%, es decir de cada 100 personas, 60 de ellos están en una condición de pobreza: finalmente, la debilidad institucional en este rubro, es decir la municipalidad no cuenta con estrategias para poder incrementar la recaudación de los principales impuestos municipales.

## **5.7. Gestión de la Ejecución Presupuestal**

### **5.7.1. Evolución de las Transferencias de Canon y FONCOMUN**

Una mirada analítica y con especial atención al rubro de Canon y Sobrecanon, regalías, rentas de aduanas y participaciones dentro de la fuente de Recursos Determinados (ver Cuadro N°23). En principio se entiende que está destinado a la ejecución de obras y proyectos de inversión y su escaso crecimiento estaría explicando, el bajo nivel de ejecución presupuestal en este rubro a lo largo de los últimos años, cuyas causas se encuentran en los diferentes procedimientos y etapas que debe de cumplir la ejecución de un determinado proyectos, es decir, tomando el caso de la ejecución de un determinado proyecto lo primero a hacer es elaborar el perfil de proyecto, una vez declarado viable el proyecto, el siguiente paso es elaborar el expediente técnico, seguido a esto el municipio debe de hacer los requerimientos para poder ejecutar ese proyecto, en este pequeño ejemplo no solamente se debe de coordinar las diferentes actividades, sino que ello debe de respetar fases, tiempos, proceso, etc. Esta es la causante de que muchos de ellos demoran la propia ejecución de los proyectos. Asimismo, para la ejecución de los proyectos se requiere de un determinado nivel de coordinación entre las diferentes oficinas y direcciones de la municipalidad provincial de Cotabambas.

Pero también no se debe olvidar que una de las causas determinantes es el capital humano, que no cuenta con la capacitación y experiencia necesarias y de que son permanentes su oposición al cambio, siendo así, los que laboran en la Municipalidad provincial, en estas condiciones, finalmente se traduce en un reducido nivel de ejecución presupuestal, es decir, se muestra que no existe capacidad de gasto.

**Cuadro N° 23: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Evolución de las Transferencias de Canon Y FONCOMUN por Fuentes de Financiamientos**  
**Periodo 2013-2016**

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2013	Avance	2014	Avance	2015	Avance	2016
5: Recursos Determinados	18,355,340	80.0%	20,374,132.	94.2%	16,708,950	88.3%	29,355,634.
07:Fondo de Compensación Municipal	6,488,732.	91.4%	6,999,398.	98.0%	6,972,800.	95.0%	6,975,440.
18: Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones.	2,688,938.	52.9%	3,187,668.	86.0%	1,381,675.	54.7%	7,702,377.
<b>TOTAL</b>	<b>9,177,670.</b>		<b>10,187,066.</b>		<b>8,354,475.</b>		<b>14,677,817.</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017.

Podemos inferir, que la municipalidad de Cotabambas tiene por un lado la existencia de una fuerte dependencia de transferencia de recursos, como es el caso del FONCOMUN, donde el gobierno nacional pone en práctica un esquema de financiamiento presupuestal hacia los gobiernos locales, basados en transferencias. Este esquema, ha mostrado a la fecha ser un instrumento inadecuado, ello debido a que, dichas transferencias son discrecionales y poco predecibles. Es decir, la municipalidad provincial no tienen la certeza de cuanto de montos de transferencia van a recibir al siguiente año, de modo que los inhibe



de elaborar planes y proyectos que tengan gran impacto provincial. Así mismo, al ser discrecional tales transferencias, no promueve la equidad entre las diferentes municipalidades, de manera que podemos observar que provincias con poca población o con una mayor incidencia de pobreza sean las que reciben una menor transferencia de presupuesto como por ejemplo en el caso de la provincia de Cotabambas.

La situación de dependencia presupuestaria se traduce en una limitación al momento de hacer la planificación institucional. A ello tenemos que sumar, el nivel remunerativo de los diferentes trabajadores de la municipalidad, que determina contrataciones de personal sin la capacitación, experiencia necesaria y cualidades para una eficiente gestión municipal.

#### **5.7.2-Evolución de Saldos de Balance.**

El saldo de balance se determina mediante una conciliación financiero presupuestaria que deben realizar las oficinas de presupuesto y contabilidad. Y la oficina de contabilidad previa conciliación con el área de tesorería. Entonces son, los recursos financieros distintos a la Fuente de Financiamiento "Recursos Ordinarios" que no se han utilizado a la culminación de un Año Fiscal, los que deben incorporarse mediante Crédito Suplementario -como condición previa para su uso- en los ejercicios siguientes.

Esta conciliación debe lograr que se identifiquen los recursos financieros no ejecutados en comparación con los créditos presupuestarios existentes. Estos recursos financieros no ejecutados es decir no gastados en un periodo presupuestario se consideran saldos de balance.

La ejecución financiera se considera cuando se ha realizado hasta el nivel de girado y pagado. El compromiso no se considera como ejecución financiera.

Una forma de asegurar el monto exacto del saldo de balance es comprender en el proceso conciliatorio a los extractos bancarios.

Al respecto la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, en su artículo 42°, señala que las incorporaciones de mayores fondos públicos que se generen como consecuencia de la percepción de determinados ingresos no previstos o superiores a los contemplados en el presupuesto inicial, son aprobados mediante resolución del Titular de la Entidad.

El análisis de este balance (ver Cuadro N°24), nos muestra la evolución de los saldos de balance a partir del año 2013 hasta del 2016, en este periodo se observa que los saldos de balance entre el año 2013, 2014 no han variado mucho, en el primer caso fue de – 177,346 nuevos soles, en cambio, en los dos años siguientes (2015 y2016), bajaron pero al mismo tiempo se han mantenido sin mucha diferencia.

**Cuadro N° 24: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Evolución de los Saldos de Balance Periodo 2013-2016.**

AÑO	TOTAL DE INGRESO	TOTAL GIRADO	TOTAL DEVENGADO	SALDO DE BALANCE
2013	15,754,981	12,857,633.	13,034,979	-177,346.
2014	36,474,255	26,789,823.	26,940,091	-150,268.
2015	17,377,237	14,838,026.	14,896,550	-58,524.
2016	36,470,989	16,311,565.	16,341,729	-30,164.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia

Económica, 2017

### 5.7.3. Variación y Avance del PIA con respecto al PIM. (2013-2016)

Mediante la información alcanzada en el cuadro N°25, se puede observar el avance porcentual del Presupuesto institucional de modificado (PIM) a partir del año 2013 hasta el año 2016, en donde se observa que en el año 2014, se ejecutó un mayor avance de ejecución presupuestal alcanzando el 365%. este fue disminuyendo en comparación con el año anterior y años posteriores, fundamentalmente debido en gran medida al de los saldos de balance y la deficiente capacidad de gasto.

**Cuadro N° 25: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Variación del PIA con respecto al PIM. (2013-2016)**

Evolución por años	2013			2014			2015			2016		
	PIA	PIM	Var %	PIA	PIM	Var %	PIA	PIM	Var %	PIA	PIM	Var %
01-300303: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOBAMBA	8,258,298	15,754,981	90.7	7,842,436	36,474,255	365	8,197,676	17,377,237	111.9	8,120,940	36,470,989	349

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017

### 5.7.4. Evolución de los Ingresos Municipales

La evolución de los ingreso municipales de acuerdo con el presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cotabambas para el 2013, ascendió a 45 millones 880 mil 573 nuevos soles, como se muestra en el cuadro N° 19, cabe precisar que a comparación de otras provincias de la Región Apurímac, la Municipalidad Provincial de Cotabambas es la segunda de las provincias con una mayor asignación presupuestaria: la Provincia de Andahuaylas cuenta con la mayor

asignación presupuestal durante el periodo, aun con un menor tamaño de población. Esto muestra que a pesar de que la Región Apurímac tiene un elevado nivel de incidencia de pobreza, la asignación de recursos económicos es muy desigual generando una inequidad social.

## **5.8. Caracterización del Gasto Municipal.**

### **5.8.1. Gestión de Actividades y Proyectos**

A partir del año 2009 el Ministerio de Economía y Finanzas en su portal de transparencia económica modificó la codificación del rubro inversiones, por activos no financiero como se observa en el Cuadro 26. Los mayores recursos usualmente se destinan tanto al gasto de inversión, es decir, a la ejecución de proyectos (obras), luego a la compra y adquisición de bienes y servicios para el funcionamiento institucional y cumplimiento de funciones, estos dos rubros abarcan casi el 83% del total de los gastos asignados en la municipalidad. Este tipo de gasto está compuesto por las diferentes fuentes de financiamiento como: recursos directamente recaudados, donaciones y transferencias y recursos determinados que se destinan a la gestión de actividades y proyectos.

AL analizar con detenimiento las cifras se hace una comparación con el PIM de la Municipalidad Provincial de Cotabambas para el periodo del 2013 al 2016 (ver cuadro N°27), de acuerdo al PIM, para el año 2013 ascendió a 15 millones 704 mil 981 nuevos soles y para el año 2016 ascendió a 36 millones 40 mil 989 nuevos soles. Este incremento en el periodo alcanza a 132.22% aproximadamente y se encontró que este crecimiento se traduce en tres aspectos importantes: primero, existe una clara atomización del presupuesto

municipal, de manera que ello se refleja en la gran cantidad de pequeños proyectos ejecutados, de la misma manera, existen proyectos que continúan por años consecutivos. Un claro ejemplo de esta atomización es que con presupuesto del 2013, de 15 millones de nuevos soles, se han ejecutado más de 65 proyectos en promedio, lo que encuentra de similar manera, en el periodo de estudio, para cada año. Segundo, de todos los proyectos ejecutados, solamente unos cuantos son de carácter provincial, es decir la mayoría de los proyectos ejecutados no tienen un impacto provincial, enfocándose la intervención municipal en espacios reducidos—prevalece la ejecución de proyectos bajo el enfoque distrital, más no el de carácter provincial.

**Cuadro N° 26: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Distribución del Presupuesto Municipal por Genérica de Gasto, Periodo 2013-2016**

GENÉRICA DE GASTO	AÑO							
	2013		2014		2015		2016	
	PIM	AVANCE %	PIM	AVANCE %	PIM	AVANCE %	PIM	AVANCE %
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,499,518	91.4%	1,985,483	98.8%	1,940,752	94.1%	2,013,481	99.0
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	591,802	87.2%	540,077	95.6%	552,396	97.2%	528,383	99.8
5-23: BIENES Y SERVICIOS	4,746,414	75.5%	5,298,893	93.1%	6,020,774	80.9%	6,393,594	69.3
5-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	0.0
6-26: ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	8,111,764	83.4%	27,911,443	67.3%	8,863,315	86.5%	27,535,531	34.1
7-28: ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	805,483	100.0%	738,359	100.0%				

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Portal de Transparencia Económica, 2017

finalmente, buena cantidad de los proyectos ejecutados, no responden a un proceso de planificación, de manera que no se tiene claro que es lo quiere

alcanzar en el mediano plazo en la gestión municipal, ya que de los proyectos ejecutados prevalece el componente de ejecución de infraestructura física en desmedro de las actividades y proyectos que coadyuven a mejorar las condiciones sociales de las población de esta provincia como el analfabetismo, la desnutrición, la violencia familiar, pobreza, etc.

En necesario mencionar la existencia de muchos proyectos que han tenido continuidad en más de dos años del periodo de estudio, se deben a la mala asignación de presupuesto, malversación de presupuesto o incapacidad de ejecución. También se puede observar que la mayoría de los proyectos son destinados a proyectos de infraestructura. Esté tipo e inversión generalmente se realiza en forma directa por la Municipalidad y no es la recomendable, ya que la municipalidad provincial de Cotabambas no es una constructora, sino es un ente que brinda bienes y servicios a la población y promueve el desarrollo local e institucional dentro de su jurisdicción.

**Cuadro N° 27: Municipalidad Provincial de Cotabambas: Ejecución de Actividades y Proyectos por Fuentes de Financiamiento Periodo 2013 - 2016.**

2013			
FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS.			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2144572: CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSION COMUNIDAD DE HUALLUYOC UPINA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	4,680	4,680	100.0
2148545: CREACION DE PISTAS Y VEREDAS DE LA CALLE COTABAMBAS DEL CENTRO POBLADO DE MARA DEL DISTRITO DE MARA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,800	1,800	100.0
2148637: CREACION Y EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL DE LA LOCALIDAD DE POCPOQUERAY EN EL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	26,209	8,000	30.5

2152445: MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA DV. YANACOCOA - CHACCARO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,883	1,883	100.0
2153910: INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN LOS SECTORES DE HUANCALLO, SOCCOPAMPA Y ÑACA DEL COMITE VECINAL DE HATUN HUANCALLO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	3,198	3,198	100.0
2154630: MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS NATURALES A TRAVES DEL INCREMENTO DE LA BIODIVERSIDAD FORESTAL EN EL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	199,931	199,930	100.0
2163984: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LAS COMUNIDADES DE LLACTACUNCA Y PUNAPAMPA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	73,780	47,130	63.9
2223317: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE PROMOCION Y ORGANIZACION DEL MERCADO DE PRODUCTOS LOCALES DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	49,399	38,541	78.0
3999999: SIN PRODUCTO	548,136	306,696	56.1
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	129,000	78,150	60.6
2079772: CONSTRUCCION DE LA CARRETERA APUMARCA - CCOLLPAY, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	3,100,212	2,911,508	93.9
2163984: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LAS COMUNIDADES DE LLACTACUNCA Y PUNAPAMPA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	299,180	298,683	99.8
2179616: CREACION DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL SERVICIO DE EQUIPO MECANICO DEL INSTITUTO VIAL PROVINCIAL DE COTABAMBAS, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	128,750	111,800	86.8
3000133: CAMINO VECINAL CON MANTENIMIENTO VIAL	569,602	182,474	61.3
3999999: SIN PRODUCTO	340,969	236,167	69.3
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 5: RECURSOS DETERMINADOS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	140,990	0	0.0
2006616: CONSTRUCCION DE MERCADO MUNICIPAL	0	0	0.0
2011683: MEJORAMIENTO DE PUESTOS DE SALUD	0	0	0.0
2103100: MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL DE LA AV. AMAUTA DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA, DISTRITO TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,500	0	0.0
2117272: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E. N° 50696 ACPITAN, DISTRITO DE COYLLURQUI, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	228,967	213,300	93.3
2123956: CONSTRUCCION Y AMPLIACION DEL SISTEMA DE SANEAMIENTO BASICO INTEGRAL C.C. PAYANCCA Y SECTORES SANCCAYO, ACCHIHUACHANA Y HUISACHA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	10,572	8,886	84.1
2125095: INSTALACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN LOS SECTORES DE AYA AYA, CCACHAHUIRI Y CHANCCARAPUCRO DE LA COMUNIDAD DE	43,608	38,707	88.8

OCCACCAHUA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC			
2130015: CONSTRUCCION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIO TRES ESQUINAS DE HUILLUCA, DISTRITO DE HAQUIRA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	118,401	98,627	83.3
2133198: AMPLIACION DE LA INFRAESTRUCTURA DEL PALACIO MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	227,396	187,908	82.6
2144572: CONSTRUCCION DEL SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSION COMUNIDAD DE HUALLUYOC UPINA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	5,384	191	3.6
2144964: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E.I. N° 801 – CCASACANCHA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	760	760	100.0
2145771: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRANSITABILIDAD PEATONAL Y VEHICULAR DE LA VIA QUE CONFORMAN LAS AV. MARISCAL CACERES Y ENRIQUE MARTINELLY II ETAPA, DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA, DISTRITO TAMBOBAMBA, PROVINCIA COTABAMBAS - APURIMAC	83,361	70,510	84.6
2146236: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N 846 EN LA LOCALIDAD DE OCCORURO DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	577	577	100.0
2146266: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N 856 EN LA LOCALIDAD DE CCOÑAMURO DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,621	1,621	100.0
2146267: AMPLIACION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA DE LA LOCALIDAD DE OCCACCAHUA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	8,289	7,337	88.5
2146286: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E.I. NRO 845 DE LA LOCALIDAD DE HUARACCOPATA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	2,091	2,091	100.0
2146287: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N 800 EN LA LOCALIDAD DE HUMAHUIRE DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	2,328	1,378	59.2
2148545: CREACION DE PISTAS Y VEREDAS DE LA CALLE COTABAMBAS DEL CENTRO POBLADO DE MARA DEL DISTRITO DE MARA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,260	1,260	100.0
2148637: CREACION Y EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL DE LA LOCALIDAD DE POCOQUERAY EN EL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	25,331	6,000	23.7
2148639: CREACION Y EQUIPAMIENTO DE LA IEI N 848 DE LA LOCALIDAD DE AÑOCCALLA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	2,500	2,500	100.0
2148640: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E.I. N° 850 DE LA LOCALIDAD DE ÑAHUINPUQUIO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	47,570	45,899	96.5
2149687: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE E INSTALACION DEL SERVICIO DE SANEAMIENTO EN LOS SECTORES DE QQUELLO, CONDORTAPA Y KUSILLOQ DE LA C.C. DE QQUELLO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	164,924	159,870	97.2
2149688: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE SERVICIO DE AGUA POTABLE E INSTALACION DEL SERVICIO DE SANEAMIENTO EN LOS	179,837	178,177	99.1



SECTORES DE AYACCASI Y PERCCATA DE LA COMUNIDAD DE ASACASI, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC			
2149689: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE E INSTALACION DEL SERVICIO DE SANEAMIENTO EN EL SECTOR SUNTUHUAYLLA DE LA COMUNIDAD DE QQUELLO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	4,500	4,500	100.0
2149690: INSTALACION DE PISCIGRANJAS EN JAULAS FLOTANTES EN LA COMUNIDAD DE CUCHUHUACHO, DISTRITO DE CHALLHUAHUACHO, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	32,988	30,969	93.9
2152445: MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA DV. YANACOCCHA - CHACCARO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	251,408	240,659	95.8
2153910: INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN LOS SECTORES DE HUANCALLO, SOCCOPAMPA Y ÑACA DEL COMITE VECINAL DE HATUN HUANCALLO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	223,970	186,946	83.7
2154630: MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS NATURALES A TRAVES DEL INCREMENTO DE LA BIODIVERSIDAD FORESTAL EN EL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	318,143	299,980	94.4
2163984: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LAS COMUNIDADES DE LLACTACUNCA Y PUNAPAMPA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	238,271	231,124	97.0
2177490: MEJORAMIENTO DE PISTAS Y VEREDAS DE LA CALLE SAGRARIO DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	91,210	90,419	99.1
2184647: CONSTRUCCION, MEJORAMIENTO DE PISTAS Y VEREDAS DE LA AVENIDA BOLIVAR Y ACCESO AL PUENTE CARROZABLE RIO PALCARO DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	231,556	192,466	83.1
2184980: CREACION DE SERVICIOS DE SALUD DE COMPLEJIDAD I EN LA COMUNIDAD DE CCOCHAPATA DISTRITO DE COTABAMBAS, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	277,575	141,000	50.8
2185351: INSTALACION DE DEFENSA RIBEREÑA DEL RIACHUELO INQUI DEL COMITE VECINAL INQUI DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	238,985	197,783	82.8
2185393: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN EL ANEXO PACLA-PACLA - COMUNIDAD CCASACANCHA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	43,500	4,233	9.7
2186635: INSTALACION DE CENTRO DE VIGILANCIA COMUNAL DEL CUIDADO PREVENTIVO DE LA MADRE Y DEL NIÑO EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE PICHACA CENTRO POBLADO DE CHOQUECCA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	163,264	14,847	9.1
2187264: INSTALACION DE CENTRO DE VIGILANCIA COMUNAL DEL CUIDADO PREVENTIVO DE LA MADRE Y DEL NIÑO EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CHUROC CENTRO POBLADO OCCACAHUA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	184,950	57,290	31.0
2187546: REHABILITACION DE ACCESO DE LA AVENIDA JOSE CARLOS MARIATEGUI DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	105,603	50,686	48.1
2188439: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN EL ANEXO DE CCACCAHUASI COMUNIDAD DE	8,000	8,000	100.0

TOTORHUAYLAS DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC			
2188440: CONSTRUCCION TROCHA CARROZABLE ASACCASI- AÑOCCALLA-POCPOQUERAY DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	85,924	55,772	64.9
2207125: CREACION DEL SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSION EN LA COMUNIDAD DE LLACTACUNCA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	207,096	171,500	83.2
3000133: CAMINO VECINAL CON MANTENIMIENTO VIAL	176,299	0	0.0
3000355: PATRULLAJE POR SECTOR	0	0	0.0
3033248: MUNICIPIOS SALUDABLES PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	107,025	45,182	42.5
3999999: SIN PRODUCTO	4,918,559	4,307,133	87.7
<b>2014</b>			
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2006226: CONSTRUCCION DE PUESTOS DE SALUD	0	0	0.0
2123183: CONSTRUCCION DEL SISTEMA DE RIEGO EN EL SECTOR DE PAMPAÑAPATA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	16,834	16,833	100.0
2149689: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE E INSTALACION DEL SERVICIO DE SANEAMIENTO EN EL SECTOR SUNTUHUAYLLA DE LA COMUNIDAD DE QQUELLO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	0	0	0.0
2196476: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS FUNERARIOS DEL CEMENTERIO PALCCARO DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	264,168	248,967	94.3
2196480: MEJORAMIENTO, AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y CONSTRUCCION DE LETRINAS CON ARRASTRE HIDRAULICO EN LA COMUNIDAD DE HUALLUYOC, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	0	0	0.0
2197008: CREACION DE LOSA DEPORTIVA EN LOCALIDAD DE PAMPURA, DISTRITO DE MARA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	39,459	39,215	99.4
2209966: MEJORAMIENTO, AMPLIACION E INSTALACION DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA COMUNIDAD DE CHACCARO DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	27,650	27,650	100.0
3000435: ENTIDADES CON CAPACIDADES PARA LA PREPARACION Y MONITOREO ANTE EMERGENCIAS POR DESASTRES	0	0	0.0
3000580: ENTIDADES CON SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS	0	0	0.0
3999999: SIN PRODUCTO	377,606	278,476	73.9
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	55,350	43,600	78.8
2079772: CONSTRUCCION DE LA CARRETERA APUMARCA - CCOLLPAY, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	269,686	198,113	73.5
2163984: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LAS COMUNIDADES DE LLACTACUNCA Y	497	497	100.0

PUNAPAMPA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC			
3000133: CAMINO VECINAL CON MANTENIMIENTO VIAL	245,795	237,251	96.5
3999999: SIN PRODUCTO	314,278	249,029	79.2
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 5: RECURSOS DETERMINADOS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2001383: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS EDUCATIVOS	0	0	0.0
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	456,092	55,226	12.1
2003071: AMPLIACION DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE	0	0	0.0
2005978: CONSTRUCCION DE TROCHAS CARROZABLES	0	0	0.0
2011201: MEJORAMIENTO DE CENTROS EDUCATIVOS	0	0	0.0
2011721: MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y DESAGUE	0	0	0.0
2117272: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E. N° 50696 ACPITAN, DISTRITO DE COYLLURQUI, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	128,373	128,373	100.0
2123183: CONSTRUCCION DEL SISTEMA DE RIEGO EN EL SECTOR DE PAMPAÑAPATA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	65,979	65,978	100.0
2123956: CONSTRUCCION Y AMPLIACION DEL SISTEMA DE SANEAMIENTO BASICO INTEGRAL C.C. PAYANCCA Y SECTORES SANCCAYO, ACCHIHUACHANA Y HUISACHA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	0	0	0.0
2130015: CONSTRUCCION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIO TRES ESQUINAS DE HUILLUCA, DISTRITO DE HAQUIRA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	81,430	81,429	100.0
2133198: AMPLIACION DE LA INFRAESTRUCTURA DEL PALACIO MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	0	0	0.0
2136250: CONSTRUCCION CARRETERA TAMBOBAMBA - AGENTA, DISTRITO TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	26,345	26,344	100.0
2146236: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N 846 EN LA LOCALIDAD DE OCCORURO DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	7,820	7,820	100.0
2146287: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N 800 EN LA LOCALIDAD DE HUMAHUIRE DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	0	0	0.0
2148545: CREACION DE PISTAS Y VEREDAS DE LA CALLE COTABAMBAS DEL CENTRO POBLADO DE MARA DEL DISTRITO DE MARA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	10,300	10,300	100.0
2148640: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E.I. N° 850 DE LA LOCALIDAD DE ÑAHUINPUQUIO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	0	0	0.0
2149689: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE E INSTALACION DEL SERVICIO DE SANEAMIENTO EN EL SECTOR SUNTUHUAYLLA DE LA COMUNIDAD DE QQUELLO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	268,607	264,605	99.4
2149690: INSTALACION DE PISCIGRANJAS EN JAULAS FLOTANTES EN LA COMUNIDAD DE CUCHUHUACHO, DISTRITO DE CHALLHUAHUACHO, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,495	1,494	99.9

2152445: MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA DV. YANACOCOA - CHACCARO, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	15,646	15,645	100.0
2154630: MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS NATURALES A TRAVES DEL INCREMENTO DE LA BIODIVERSIDAD FORESTAL EN EL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	302,249	301,672	99.8
2163984: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LAS COMUNIDADES DE LLACTACUNCA Y PUNAPAMPA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	22,950	22,950	100.0
2184647: CONSTRUCCION, MEJORAMIENTO DE PISTAS Y VEREDAS DE LA AVENIDA BOLIVAR Y ACCESO AL PUENTE CARROZABLE RIO PALCARO DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	3,270	3,270	100.0
2184980: CREACION DE SERVICIOS DE SALUD DE COMPLEJIDAD I EN LA COMUNIDAD DE CCOCHAPATA DISTRITO DE COTABAMBAS, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	247,177	245,567	99.3
2185351: INSTALACION DE DEFENSA RIBEREÑA DEL RIACHUELO INQUI DEL COMITE VECINAL INQUI DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	101,341	95,841	100.0
2185393: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE EN EL ANEXO PACLA-PACLA - COMUNIDAD CCASACANCHA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	101,069	100,808	99.8
2186635: INSTALACION DE CENTRO DE VIGILANCIA COMUNAL DEL CUIDADO PREVENTIVO DE LA MADRE Y DEL NIÑO EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE PICHACA CENTRO POBLADO DE CHOQUECCA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	149,793	149,792	100.0
2187264: INSTALACION DE CENTRO DE VIGILANCIA COMUNAL DEL CUIDADO PREVENTIVO DE LA MADRE Y DEL NIÑO EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CHUROC CENTRO POBLADO OCCACAHUA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	145,529	145,031	99.7
2187546: REHABILITACION DE ACCESO DE LA AVENIDA JOSE CARLOS MARIATEGUI DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	23,656	23,656	100.0
2188439: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN EL ANEXO DE CCACCAHUASI COMUNIDAD DE TOTORHUAYLAS DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	109,067	108,996	99.9
2188440: CONSTRUCCION TROCHA CARROZABLE ASACCASI-AÑOCCALLA-POCPOQUERAY DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	614,077	614,075	100.0
2190072: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE MISCA - RACCATI CENTRO POBLADO CHACCARO DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	226,920	226,920	100.0
2190145: MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD PEATONAL Y VEHICULAR DEL PASAJE HUANCALLO, DISTRITO TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	105,295	105,294	100.0
2191837: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA GESTION INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SOLIDOS DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	433,513	432,690	100.0
2196480: MEJORAMIENTO, AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y CONSTRUCCION DE LETRINAS CON ARRASTRE HIDRAULICO EN LA COMUNIDAD DE HUALLUYOC, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	204,485	203,124	99.6

2197008: CREACION DE LOSA DEPORTIVA EN LOCALIDAD DE PAMPURA, DISTRITO DE MARA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	47,152	47,151	100.0
2198242: CONSTRUCCION DE LA CARRETERA VECINAL AGENTA - ASACASI DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	537,802	480,406	98.1
2207125: CREACION DEL SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSION EN LA COMUNIDAD DE LLACTACUNCA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	65,694	65,693	100.0
2209966: MEJORAMIENTO, AMPLIACION E INSTALACION DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA COMUNIDAD DE CHACCARO DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	51,620	49,730	100.0
2223317: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE PROMOCION Y ORGANIZACION DEL MERCADO DE PRODUCTOS LOCALES DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	42,000	42,000	100.0
3000133: CAMINO VECINAL CON MANTENIMIENTO VIAL	179,784	178,320	99.2
3000355: PATRULLAJE POR SECTOR	116,993	116,850	99.9
3000580: ENTIDADES CON SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS	203,110	175,319	86.3
3033248: MUNICIPIOS SALUDABLES PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	114,096	114,047	100.0
3999999: SIN PRODUCTO	4,993,983	4,828,604	97.0
<b>2015</b>			
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS.</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2006226: CONSTRUCCION DE PUESTOS DE SALUD	150,000	0	0.0
2290256: MEJORAMIENTO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS EN EDUCACION DE LA DIVISION DE SALUD Y EDUCACION DE LA MUNICIPALIDAD DE COTABAMBAS, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	183,061	0	3.2
3999999: SIN PRODUCTO	280,938	120,728	43.1
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
3000133: CAMINO VECINAL CON MANTENIMIENTO VIAL	503,771	160,408	31.8
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 5: RECURSOS DETERMINADOS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2001383: CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS EDUCATIVOS	0	0	0.0
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	862,102	773,093	93.5
2005978: CONSTRUCCION DE TROCHAS CARROZABLES	0	0	0.0
2011201: MEJORAMIENTO DE CENTROS EDUCATIVOS	0	0	0.0
2154630: MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS NATURALES A TRAVES DEL INCREMENTO DE LA BIODIVERSIDAD FORESTAL EN EL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	367,500	329,529	89.7

2188439: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN EL ANEXO DE CCACCAHUASI COMUNIDAD DE TOTORHUAYLAS DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	170,000	105,136	61.8
2188440: CONSTRUCCION TROCHA CARROZABLE ASACCASI-AÑOCCALLA-POCPOQUERAY DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	103,339	103,338	100.0
2190072: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE MISCA - RACCATI CENTRO POBLADO CHACCARO DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	15,715	13,880	88.3
2191837: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA GESTION INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SOLIDOS DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	38,608	20,100	52.1
2198242: CONSTRUCCION DE LA CARRETERA VECINAL AGENTA - ASACASI DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	161,829	147,409	91.1
2209966: MEJORAMIENTO, AMPLIACION E INSTALACION DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA COMUNIDAD DE CHACCARO DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	3,190	0	0.0
2274411: MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL DE LA PROLONGACION ENRIQUE MARTINELI DEL BARRIO DE PAMPAÑA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	967,310	792,403	81.9
2289480: MEJORAMIENTO Y PROMOCION DE LA ARTICULACION COMERCIAL DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA, ARTESANAL GASTRONOMICA Y ACTIVIDADES CULTURALES DEL DISTRITO TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	80,755	78,445	97.1
3000133: CAMINO VECINAL CON MANTENIMIENTO VIAL	0	0	0.0
3000355: PATRULLAJE POR SECTOR	96,487	94,993	98.5
3033248: MUNICIPIOS SALUDABLES PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	21,634	13,591	62.8
3033249: COMUNIDADES SALUDABLES PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	1,439	1,439	100.0
3999999: SIN PRODUCTO	5,474,598	4,856,721	89.1
<b>2016</b>			
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS.</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
2270578: MEJORAMIENTO, AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y LETRINAS CON BIODIGESTORES EN LOS ANEXOS DE QUILLILLI Y PUCAHUARACO DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUMAHUIRE DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	45,875	0	0.0
2290256: MEJORAMIENTO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS EN EDUCACION DE LA DIVISION DE SALUD Y EDUCACION DE LA MUNICIPALIDAD DE COTABAMBAS, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	228,510	107,380	47.0
2300812: CREACION DEL LOCAL CULTURAL PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES MULTIPLES DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	391,765	333,422	85.1
3999999: SIN PRODUCTO	366,051	277,964	75.9
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>			

Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución	Avance %
		GIRADO	
3000133: CAMINO VECINAL CON MANTENIMIENTO VIAL	261,207	202,616	77.6
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO 5: RECURSOS DETERMINADOS</b>			
Actividad/Proyecto	PIM	Ejecución GIRADO	Avance %
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	1,021,581	586,755	57.7
2154630: MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS NATURALES A TRAVES DEL INCREMENTO DE LA BIODIVERSIDAD FORESTAL EN EL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	439,500	437,745	99.6
2180865: INSTALACION DEL SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSION EN LAS COMUNIDADES DE QUEWINCHA, MIRAFLORES, SAN MIGUEL Y PITIC, DISTRITO DE MARA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	400,000	0	4.3
2188439: INSTALACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN EL ANEXO DE CCACCAHUASI COMUNIDAD DE TOTORHUAYLAS DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	136,606	34,640	25.4
2188440: CONSTRUCCION TROCHA CARROZABLE ASACCASI-AÑOCCALLA-POCPOQUERAY DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	5,500	5,454	99.2
2190072: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE MISCA - RACCATI CENTRO POBLADO CHACCARO DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	38,630	33,010	85.5
2191837: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA GESTION INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SOLIDOS DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	15,000	15,000	100.0
2198242: CONSTRUCCION DE LA CARRETERA VECINAL AGENTA - ASACASI DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	6,923	6,922	100.0
2265402: MEJORAMIENTO, AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO EN LA COMUNIDAD DE OCRABAMBA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	31,550	31,550	100.0
2272495: INSTALACION DEL CENTRO COMUNAL COMERCIAL EN LA COMUNIDAD DE PUMAMARCA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	50,373	49,877	99.0
2272607: INSTALACION DE LA LOSA DEPORTIVA MULTIUSO EN EL BARRIO SAN MARTIN DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	2,487,858	225,849	9.1
2274411: MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL DE LA PROLONGACION ENRIQUE MARTINELI DEL BARRIO DE PAMPAÑA DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	292,170	266,343	91.2
2277797: MEJORAMIENTO EN LA I.E.S. OCRABAMBA DE LA COMUNIDAD DE OCRABAMBA, DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	0	0	0.0
2289480: MEJORAMIENTO Y PROMOCION DE LA ARTICULACION COMERCIAL DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA, ARTESANAL GASTRONOMICA Y ACTIVIDADES CULTURALES DEL DISTRITO TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	60,000	59,950	99.9
2300812: CREACION DEL LOCAL CULTURAL PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES MULTIPLES DE LA LOCALIDAD DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,039,774	957,397	92.1

2301716: MEJORAMIENTO, AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO EN LAS COMUNIDADES DE ACCOPINTACHINA, ANDRES AVELINO CACERES, MAYUPAMPA, AMARU PATA Y YURICANCHA DEL DISTRITO DE MARA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	39,800	39,800	100.0
2303747: MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE PRODUCCION AGRICOLA EN LAS 45 COMUNIDADES DEL DISTRITO DE TAMBOBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	1,416,290	1,327,368	93.7
2332993: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE APOYO A LA CADENA PRODUCTIVA DE CUYES EN LAS COMUNIDADES DE LOS DISTRITOS DE TAMBOBAMBA, COTABAMBAS, COYLLURQUI Y HAQUIRA DE LA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	304,944	99,227	32.5
3000355: PATRULLAJE POR SECTOR	19,000	19,000	100.0
3000356: COMUNIDAD ORGANIZADA A FAVOR DE LA SEGURIDAD CIUDADANA	124,893	121,450	97.4
3000580: ENTIDADES CON SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS	89,773	88,612	98.7
3000734: CAPACIDAD INSTALADA PARA LA PREPARACION Y RESPUESTA FRENTE A EMERGENCIAS Y DESASTRES	25,000	24,999	100.0
3000739: POBLACION CON PRACTICAS SEGURAS PARA LA RESILIENCIA	0	0	0.0
3033248: MUNICIPIOS SALUDABLES PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	1,633	1,633	100.0
3999999: SIN PRODUCTO	6,666,693	5,289,365	79.5

(CREACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN LOS ANEXOS DE TUPAC AMARU, EL REJO, EL PALTO Y, 2014)

Fuente: MEF. Portal de Transparencia Económica. 2017



## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE UNA NUEVA GESTIÓN MUNICIPAL PARA EL EL DESARROLLO DE COTABAMBAS

#### 6.1. Síntesis de la Problemática.

La gestión municipal en Cotabambas, por sus grandes desaciertos no ha sido el medio para lograr que la institución logre mejores resultados en la población, para que se convierta en un proceso sistémico, flexible e integral de búsqueda de resultados, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En el contexto de gestión por resultados no se ha facilitado, a las organizaciones representativas de la sociedad una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, para lograr una mejor eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño en el desarrollo local. Debido fundamentalmente al desconocimiento, inexperiencia y búsqueda de intereses particulares de las autoridades municipales y funcionarios encargados de la gestión

Por ello la Gestión Municipal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas fue deficiente, estableciéndose como un factor escasamente determinante para su desarrollo, por las inadecuadas decisiones que se tomaron para asegurar una mayor eficacia para el crecimiento y desarrollo futuro, que se tangibilizaron cuando se realizaron decisiones en los procesos de la Gestión Municipal, y específicamente en:

- **LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**, que estratégicamente debía haber desarrollado e implementado los principales instrumentos de planificación, que actualmente recién se están actualizando, pero que esto generó

consecuentemente una desorientación de lo que se quiere lograr interna y externamente como institución, definiendo de esta manera un deficiente manejo institucional, de acuerdo a intereses subalternos. Siendo tan importante y no ser actualizado, no ha permitido que se: Garantice la unidad de criterios y contenidos definidos en la Planificación Estratégica y el Diseño de Proyectos. Y se organice en secuencia lógica las actividades previstas para la obtención de los resultados definidos en los proyectos. En cuanto a los Principales Instrumentos de Gestión Operativa: como el **Manual de Organización de Funciones (MOF)**, el personal que labora en la Municipalidad no tiene mínimamente un adecuado conocimiento de las funciones del cargo, entonces los trámites administrativos de los usuarios de los servicios municipales mayormente se realizan a criterio personal del empleado y con prepotencia para imponer estos, no se han minimizado los conflictos de áreas, no se marcan fehacientemente responsabilidades, así como las divisiones del trabajo; *la productividad individual del trabajo se ha estancado, y a consecuencia de ello también la productividad organizacional.*

**Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**, No siendo empleado adecuadamente en la Municipalidad, donde se dejan de establecer los campos funcionales y responsabilidades de los trabajadores y como medio para efectuar el proceso de dirección y control. Existe desconocimiento que el reglamento de Organización y Funciones define el modelo de gestión, es decir, qué cosas realizara la entidad y que cosas las encargara a terceros.

**Cuadro de Asignación de Personal (CAP)**, Se tiene el documento pero su manejo técnico administrativo es deficiente, al no implementarse permite que existan muchas más personas que trabajen, sin tener en cuenta las

previsiones de cargos, sin las características que requieren los puestos de trabajo, dando lugar a que exista menos eficiencia en los servicios que brinda la municipalidad; de esta manera, difícilmente se logran los fines y objetivos institucionales. **Presupuesto Analítico de Personal (PAP)**, este documento no ha sido tomado en cuenta, Es un documento que incluye las plazas requerida durante el año de gestión Presupuestal y que están debidamente financiadas a través del Presupuesto Institucional. Se ha contratado indiscriminadamente al personal. **Plan Operativo Anual (POA)**, al no tomarse en la acción de gestión se han perdido sus grandes ventajas que como herramienta tiene el POA, una es la de permitir optimizar el uso de los recursos disponibles y otras son el cumplimiento de las metas trazadas. **Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PACC)**, En la Municipalidad provincial de Cotabambas se tiene el documento y esta detallado todas las licitaciones, concursos y adjudicaciones directas que se van a ejecutar durante un ejercicio presupuestal, pero no es usado de manera eficiente. **Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)**, no está difundido adecuadamente para los usuarios Es necesario que se conozca este documento. (Squenda, 2006)

- **GESTIÓN OPERATIVA. En cuanto a los recursos humanos municipales.**

En anteriores periodos el personal que laboraba fue insuficiente para cubrir las necesidades administrativas, servicios y de gestión de la municipalidad, para el 2016 se incrementaron los ingresos municipales y no se tenía el *Presupuesto Analítico de Personal (PAP)*. Se ha contratado indiscriminadamente al personal, entonces, no se contaron con las estrategias adecuadas para la captación de personal. La **condición laboral del personal**

**de la municipalidad,** Para el 2016, tiene al alcalde y regidores como elegidos y entre contratados, designados, y se tiene 232 personas, es un incremento sustancial con respecto al periodo anterior, de 165 personas más que están trabajando en la municipalidad, es un incremento sustancial no planificado, y debido a que los ingresos municipales se han incrementado por el canon minero que se está recibiendo, los recursos financieros provenientes del estado y un mayor nivel de recaudación por recursos directamente recaudados. Estos incrementos mayormente se han dado en el personal contratado por CAS, que representa el 89% del personal. Nuevamente se repiten los errores del pasado, ya que la condición laboral en la que se encuentran los trabajadores no responde a un estudio adecuado de las necesidades laborales y la condición laboral de los mismos, se ha contratado el personal de acuerdo a exigencias políticas y las designaciones por el grado de confianza que debe tener el alcalde, para que su gestión tenga el nivel de aprobación de la población y pueda cumplir con sus promesas electorales. El **Nivel remunerativo del personal de la municipalidad,** Para el año 2016, el nivel remunerativo se incrementó de manera sustancial los funcionarios pasaron a percibir entre los 4000 a 6000 nuevos soles, encontrándose que el Gerente Municipal llegaba a percibir la suma de 6000 nuevos soles, los gerentes en un promedio de 5000 nuevos soles, los ingenieros y supervisores en promedio 4000 nuevos soles; el caso de los profesionales casi duplican el nivel remunerativo del periodo anterior ganando un promedio de 3200 de acuerdo a las funciones que cumplen; los técnicos bachilleres y estudiantes un promedio de 1800 nuevos soles; los auxiliares alcanzan un nivel remunerativo promedio de 1650 nuevos soles. Se contrataron mayormente

personal por el régimen especial CAS, sin importar si están financiados por el FONCOMUN, ahora se tiene aparentemente mucha burocracia en la administración municipal, al no responder a una adecuada planificación. El **Organigrama Estructural de la Municipalidad de Cotabambas**. es un instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. El análisis del modelo de organigrama nos muestra que es muy largo para la municipalidad provincial de Cotabambas y dificulta la toma de decisiones, haciendo que la gestión municipal sea ineficiente; lo recomendable, sería que el modelo de organigrama de la Municipalidad Provincial de Cotabambas sea horizontal, ya que disminuiría de forma muy considerable los trámites al interior de la municipalidad e indicaría mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad, que en este caso sería el alcalde. Este organigrama no tiene fecha de actualización, así como también ningún nombre de la unidad responsable de su elaboración. Al plasmar tan solo la estructura formal de la dependencia, el organigrama presenta información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se requiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información en instrumentos complementarios. Una de las causas del pobre desempeño institucional de la Municipalidad Provincial de Cotabambas se debería básicamente a tres causas: primero, el número de profesionales—existe más personal técnico y obrero que profesionales calificados— trae como consecuencia que las labores de gestión, dirección, planificación, ejecución, no sean la más eficientes:

segundo, el tema remunerativo, se ve que en promedio los trabajadores independientemente de su condición laboral en el momento de la observación percibían salarios expectantes, pero bajo en comparación a otras municipalidades, esto trae como consecuencia que existe una alta rotación del personal de la municipalidad, que en algunos casos solo completan su contrato de trabajo de un año, bajo este esquema, por niveles de remuneraciones no adecuados, este es solo atractivo para trabajadores escasa experiencia en gestión municipal, incidiendo de manera directa en la gestión institucional de la Municipalidad Provincial; finalmente, como resultado de estas dos causas se generaría un tercero, el cual es una débil organización o estructura funcional de la entidad: debido a la escasez de personal, se improvisa la gestión municipal, es decir, a falta de personal, se obvia funciones y competencias.

- **LA GESTIÓN FINANCIERA**, para la realización de esta, en cuanto a la asignación presupuestaria, desde el año 2013, hasta llegar al 2016 significa un crecimiento en el periodo de aproximadamente de 505% de incremento, se debe fundamentalmente a los aportes del canon minero. El **Comportamiento Evolutivo del PIA**, Para el año de 2016 se tiene un espectacular salto aproximadamente 30% más que el anterior año 2015. Debido a que el gobierno se orienta a aprobar la gran mayoría de proyectos que se plantearon para este último año. El **Presupuesto Municipal Provincial De Cotabambas**. Analizado desde la **Asignación Presupuestal De Apertura (PIA)**, como instrumento de gestión de corto plazo para el logro de resultados a favor de la población a través de la prestación de servicios no ha sido utilizado con eficacia y eficiencia por desconocimiento de su importancia,

especialmente del Alcalde y quienes gestionan la Municipalidad. la asignación presupuestal de apertura ya que tuvo un crecimiento imperceptible. El tener el PIA, una asignación decreciente no ha permitido ser eficientes y eficaces en el manejo de los gastos anuales, determinando además líneas de acción repetitivos. Las **Fuentes De Financiamiento Del Presupuesto Municipal**, permitieron un crecimiento sustancial en el periodo de estudio, principalmente por los aportes del **canon y sobre canon** recibidos. La evolución del presupuesto institucional modificado (PIM), por fuentes de financiamiento para el período 2013-2016, ha crecido de manera significativa, de alcanzar inicialmente en el año 2013, la cantidad de **15 millones 754 mil 981** nuevos soles, logra alcanzar el año 2016 la suma de **36 millones 470 mil 989** nuevos soles, su crecimiento se explica debido a los continuos incrementos producto de los Saldos de Balance de cada año. Este crecimiento del periodo muestra un 131.48%, bastante significativo a lo largo del periodo de investigación. La importancia que tiene la fuente de financiamiento del Canon y Sobre Canon se muestra en su crecimiento, alcanzando en el periodo el 186.44%, debido a la mayor actividad minera generada en las Bambas.

- **GESTIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**, esta se inicia analizando la **Evolución de las Transferencias de Canon y Foncomun**, se encuentran dentro de la fuente de Recursos Determinados, destinado a la ejecución de obras y proyectos de inversión y su escaso crecimiento estaría explicando, el bajo nivel de ejecución presupuestal en este rubro a lo largo de los últimos años. Pero también no se debe olvidar que una de las causas determinantes es el capital humano, que no cuenta con la capacitación y experiencia necesarias y algunos son permanentes con su oposición al cambio, se traduce

en un reducido nivel de ejecución presupuestal, es decir, se muestra que no existe capacidad de gasto. Podemos inferir, que la municipalidad de Cotabambas tiene por un lado la existencia de una fuerte dependencia de transferencia de recursos, como es el caso del FONCOMUN, donde el gobierno nacional pone en práctica un esquema de financiamiento presupuestal hacia los gobiernos locales, basados en transferencias. Este esquema, ha mostrado a la fecha ser un instrumento inadecuado, ello debido a que, dichas transferencias son discrecionales y poco predecibles. Es decir, la municipalidad provincial no tienen la certeza de cuanto de montos de transferencia van a recibir al siguiente año, de modo que los inhibe de elaborar planes y proyectos que tengan gran impacto provincial. Así mismo, al ser discrecional tales transferencias, no promueve la equidad entre las diferentes municipalidades, de manera que podemos observar que provincias con poca población o con una mayor incidencia de pobreza sean las que reciben una menor transferencia de presupuesto como por ejemplo en el caso de la provincia de Cotabambas. La situación de dependencia presupuestaria se traduce en una limitación al momento de hacer la planificación institucional.

**La Evolución de Saldos de Balance.** El análisis de este balance a partir del año 2013 hasta del 2016, no han variado mucho, en el primer caso fue de – 177,346 nuevos soles, en cambio, en los dos años siguientes (2015 y 2016), bajaron pero al mismo tiempo se han mantenido sin mucha diferencia. De lo que se deduce que los recursos financieros distintos a la Fuente de Financiamiento "Recursos Ordinarios" que no se han utilizado a la culminación de un Año Fiscal, se han incorporado mediante Crédito Suplementario -como condición previa para su uso- en los ejercicios siguientes. En todo caso son



muy bajos, y representan recursos financieros no ejecutados es decir no gastados en un periodo presupuestario se consideran saldos de balance. La **Variación y avance del PIA con respecto al PIM.** el avance porcentual del Presupuesto institucional de modificado (PIM) a partir del año 2013 hasta el año 2016, donde en el año 2014, se ejecutó un mayor avance con el 365.%. Este fue disminuyendo en comparación con el año anterior y años posteriores, fundamentalmente debido en gran medida al de los saldos de balance y la deficiente capacidad de gasto. **Evolución de los Ingresos Municipales,** de acuerdo con el presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cotabambas para el 2013, ascendió a 45 millones 880 mil 573 nuevos soles, la Municipalidad Provincial de Cotabambas es la segunda de las provincias con mayor asignación presupuestaria: Esto muestra que a pesar de que la Región Apurímac tiene un elevado nivel de incidencia de pobreza, la asignación de recursos económicos es muy desigual generando una inequidad social. **Caracterización del Gasto Municipal,** se analiza mediante la **Gestión de Actividades y Proyectos,** El gasto de los recursos presupuestarios de la Municipalidad Provincial de Cotabambas entre el año 2013 y 2016, Este tipo de gasto está compuesto por las diferentes fuentes de financiamiento como: recursos directamente recaudados, donaciones y transferencias y recursos determinados que se destinan a la gestión de actividades y proyectos. Los mayores recursos usualmente se destinan tanto al gasto de inversión, es decir, a la ejecución de proyectos (obras), luego a la compra y adquisición de bienes y servicios para el funcionamiento institucional y cumplimiento de funciones, estos dos rubros abarcan casi el 83% del total de los gastos asignados en la municipalidad. El PIM, para el año 2013 ascendió a 15

millones 704 mil 981 nuevos soles y para el año 2016 ascendió a 36 millones 40 mil 989 nuevos soles. Este incremento en el periodo alcanza a 132.22% aproximadamente y se encontró que este crecimiento se traduce en tres aspectos importantes: primero, existe una clara **atomización del presupuesto** municipal, de manera que ello se refleja en la gran cantidad de pequeños proyectos ejecutados, de la misma manera, existen **proyectos que continúan** por años consecutivos. Un claro ejemplo de esta atomización es que con presupuesto del 2013, de 15 millones de nuevos soles, se han ejecutado más de 65 proyectos en promedio, lo que encuentra de similar manera, en el periodo de estudio, para cada año. Segundo, de todos los **proyectos ejecutados, solamente unos cuantos son de carácter provincial**, es decir la mayoría de los proyectos ejecutados no tienen un impacto provincial, tercero, buena cantidad de los **proyectos ejecutados, no responden a un proceso de planificación**, de manera que no se tiene claro que es lo quiere alcanzar en el mediano plazo en la gestión municipal, en los proyectos ejecutados prevalece el componente de ejecución de infraestructura física en desmedro de las actividades y proyectos que coadyuven a mejorar las condiciones sociales de las población de esta provincia como el analfabetismo, la desnutrición, la violencia familiar, pobreza, servicios básicos, etc. Este hecho promueve malversación de presupuesto o incapacidad de ejecución. También se puede observar que la mayoría de los proyectos son destinados a proyectos de infraestructura. El mayor gasto en proyectos se realiza por Administración Directa de la Municipalidad, no es la recomendable, ya que la municipalidad provincial de Cotabambas no tiene como función de ser una constructora, sino es un ente que brinda bienes y

servicios a la población y promueve el desarrollo local e institucional dentro de su jurisdicción.

### **HOY LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS**

- Ha logrado grandes avances en los últimos años.
- Ha evolucionado rápido.
- Se han incrementado sustancialmente los Ingresos Presupuestarios.
- Los ciudadanos buscan mejorar la calidad de vida.
- La sociedad de Cotabambas a través de los actores sociales exige a los que gestionan la municipalidad y al propio Estado, que busquen una sociedad más integrada, servicios de calidad, más y mejores infraestructuras.
- La forma de gestión y administración más próxima al ciudadano es la municipal.
- La mejora de la Gestión Municipal se convierte en elemento clave para el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

#### **6.2. Definición de los Ejes Estratégicos.**

La síntesis del diagnóstico de una nueva gestión municipal para el desarrollo de Cotabambas, ha permitido la identificación de los principales Ejes Estratégicos de la Gestión Municipal provincial, estos Ejes Estratégicos permitirán viabilizar los éxitos de la gestión para el desarrollo y neutralizar los fracasos a que está expuesto. Entonces, los Ejes Estratégicos, definen las grandes líneas de acción que se tiene que desarrollar para lograr cambios sustanciales en la gestión municipal para el desarrollo de Cotabambas, señalando los caminos a seguir en cada eje estratégico, para responder a los objetivos del logro de una sociedad

más integrada y desarrollada, con servicios de calidad, con más y mejores infraestructuras.

**Los principales Ejes Estratégicos**, para el cambio a una nueva gestión municipal para el desarrollo de Cotabambas, están conformados por:

### 6.2.1. Eje Estratégico de Gestión Institucional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Actualizar los <i>instrumentos estratégicos de Gestión Institucional</i>, de acuerdo a la realidad de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción en la municipalidad la cultura de la planificación y de la definición de objetivos a nivel político y técnico.</li> <li>• Profesionalización de los servidores públicos municipales, para que no sean gente que improvise o que se entere más o menos de lo que hace, evaluando su desempeño.</li> <li>• Actualización del Plan de Desarrollo (PDC) en forma concertada con la población, organizaciones de base, y todos los agentes involucrados, (estado y sociedad civil organizada y no organizada) de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, orientando la gestión municipal a largo plazo, con recursos que se cuentan y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva y de desarrollo.</li> <li>• Viabilización a través del PDC, con política, técnica y financiera de los programas y proyectos que se formulan en el marco del planeamiento y desarrollo, permitiendo así la solución de los problemas de corto plazo, para lograr los de largo plazo, concertando las voluntades, los esfuerzos, las potencialidades y los recursos del territorios para responder a los desafíos que se plantea esta municipalidad.</li> <li>• Actualización del Plan operativo anual (POA), en forma concertada y de corto plazo, de manera que distribuya los recursos de la municipalidad provincial en función a las prioridades municipales determinadas para el año fiscal,</li> <li>• Realización de los cálculos o estimaciones de los ingresos proyectados para periodos posteriores, así como su aplicación en el gasto, teniendo en cuenta las prioridades institucionales, cuyos productos y/o resultados deben expresarse en metas presupuestarias posibles de ser contadas y medidas.</li> <li>• Comprensión del ingreso de acuerdo a que objetivos institucionales contribuye, y que tenga como función básica la de asignar recursos de acuerdo a las prioridades municipales (orientación del gasto), establecidas en el año fiscal.</li> <li>• Elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), como una propuesta de desarrollo de la municipalidad provincial de Cotabambas, en ejercicio y orientación de la actual gestión,</li> </ul>
<p>2. <b>Elaborar de manera actualizada los instrumentos de gestión institucional operativos, de acuerdo a la realidad de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización con plena participación de los servidores y funcionarios el Sistema de Control Gubernamental (SCG), como conjunto de acciones mediante la cual la municipalidad provincial de Cotabambas, tienden al logro de sus fines y objetivos, todos ellos vinculados con el bienestar de la población de Cotabambas.</li> <li>• Actualización del Manual de Operación y Funciones (MOF), describiendo las características, relaciones internas y tareas básicas de cada una de las unidades orgánicas de la</li> </ul>

	<p>municipalidad provincial de Cotabambas. proporcionando información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente, estos puestos contenidos en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), para que se constituya en una de las herramientas significativa, para la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cotabambas. Se plasmaran y ordenaran los procesos clave identificados en el PDI, ya que tiene como objetivo establecer la naturaleza, finalidad, ámbito, estructura orgánica, y las funciones generales y específicas de cada órgano de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.</li> <li>• Actualización del presupuesto analítico de personal (PAP), reflejando en términos presupuestarios y financieros el gasto global que representa contar con determinada cantidad y calidad de servidores públicos.</li> <li>• Elaboración del Texto Único de Procedimiento Administrativo (TUPA), uniformizando, reduciendo, simplificando y unificando la información relativa al trámite solicitado por el usuario conforme al procedimiento administrativo establecido por la Municipalidad Provincial de Cotabambas.</li> <li>• Elaboración del Plan Operativo Anual (POA), por ser un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.</li> <li>• Mejoramiento de la capacidad institucional a través de la identificación e incremento de los conocimientos y habilidades que debe haber en la municipalidad para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus objetivos</li> <li>• Creación de una sociedad participativa con creatividad, para que la gestión municipal, cuente con la empatía de los ciudadanos y no desconfianza en sus autoridades.</li> </ul>
--	--

## 6.2.2. Eje Estratégico de Gestión Operativa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
<p>1. Actualizar eficientemente el cuadro de asignación de personal, para fortalecer los recursos humanos para una mejor gestión municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de una política definida de recursos humanos para la administración del personal y los recursos humanos.</li> <li>• Planteamiento y gestión de la formación del personal como un proceso permanente.</li> <li>• Implementación de procesos de reclutamiento y selección de los recursos humanos de la institución.</li> <li>• Elaboración de un sistema de evaluación y de incentivación al personal.</li> <li>• Elaboración de una relación de puestos de trabajo adecuada para permitir una correcta distribución de recursos y trabajo entre las dependencias.</li> <li>• Actualización del cuadro de Asignación de Personal (CAP), permitiendo definir el número de cargos o puestos de trabajo para cada una de las unidades aprobadas en la estructura orgánica.</li> </ul>
<p>2. Mejorar el nivel remunerativo de los diferentes trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas, para que sea</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de una política retributiva por obsolescencia del sistema retributivo, con herramientas retributivas adecuadas.</li> <li>• Mejoramiento de la capacidad institucional de autoridades y funcionarios mediante el ofrecimiento de estabilidad laboral, buenas condiciones de trabajo a cambio de hacer bien las</li> </ul>

<p><b>atractivo, para profesionales, técnicos, y auxiliares calificados.</b></p>	<p>actividades, capacitación o conferencias que les permitan reflexionar y ayudar en la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de procesos de unión entre el desempeño en el puesto y el funcionamiento de los subsistemas de recompensa (retribución y promoción).</li> <li>• Mejoramiento del nivel remunerativo de los diferentes trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas, para que sea atractivo, para profesionales, técnicos, y auxiliares calificados y contar con personal idóneo y capaz de asumir las diferentes tareas y funciones dentro de la municipalidad.</li> </ul>
<p><b>3. Minimizar las tasas de rotación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, para que este no afecte el desempeño de la gestión municipal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de evidencias de problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario, indagar las causas de dichos elevados niveles, que usualmente se ocultan con problemas de liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros.</li> <li>• Implementación de los factores motivadores de la plantilla laboral como adecuadas instalaciones, compañerismo, trato con la gente, actividades, aprendizaje constante, trabajo seguro.</li> <li>• Elaboración de procesos de promoción de los trabajadores de acuerdo a su formación, experiencia, aptitudes y actitudes.</li> <li>• Calendarización de rotación interna de trabajadores entre las diferentes áreas funcionales de la municipalidad.</li> <li>• Elaboración de un calendario de rotación interna de los trabajadores, en cada área semestralmente..</li> </ul>
<p><b>4. Mejorar y rediseñar la organización o estructura funcional (Estructura Orgánica) de esta municipalidad, para que esta corresponda, y se adecue a la realidad, competencias y funciones que debe cumplir la municipalidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñamiento del modelo de organigrama para que sea horizontal para facilitar la toma de decisiones, logrando que la gestión municipal sea ineficiente. disminuiría de forma muy considerable los tramites al interior de la municipalidad e indicaría mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad, que en este caso sería el alcalde de la municipalidad',</li> <li>• Adecuamiento del organigrama estructural para que corresponda a la realidad, competencias y funciones que debe cumplir la municipalidad.</li> </ul>

### 6.2.3. Eje Estratégico de Gestión Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
<p><b>1. Gestionar los recursos financieros que disponen, para mejorar el nivel de vida de su población en todos los aspectos: económico, social, cultural, y uno importantísimo, ambiental.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la política para la gestión de los recursos financieros en búsqueda del desarrollo, reconociendo la heterogeneidad de la población.</li> <li>• Indagación analítica del diseño de las transferencias y ver cuáles son los efectos que esos dineros producen en la capacidad que tiene el gobierno municipal para y gastar con la menor intervención de otros ámbitos.</li> <li>• Elaboración de procesos y modelos para incrementar los recursos propios y reducir la dependencia de las transferencias gubernamentales.</li> <li>• Priorización de la calidad del gasto a ciertos sectores de la gestión que son prioritarios como la educación, salud, servicios públicos y el ambiental.</li> <li>• Mejoramiento de la capacidad institucional a través de la identificación e incremento de los conocimientos y habilidades que debe haber en la municipalidad para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus objetivos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una sociedad participativa con creatividad, para que la gestión municipal, cuente con la empatía de los ciudadanos y no desconfianza en sus autoridades.</li> <li>• Involucramiento de la ciudadanía en la gestión y su financiamiento, no solo preguntarle qué quiere, sino exigirle que en la medida de sus capacidades, también colabore, en la prestación de servicios públicos, básicos para el desarrollo económico y para el desarrollo humano.</li> </ul>
<p>2. Conocer el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por la municipalidad, en el proceso de planeación, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los recursos financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones semestrales del nivel de conocimiento del conjunto de normas y procedimientos del manejo de los recursos financieros.</li> <li>• Simplificación del sistema impositivo municipal, contribuyendo a que los administradores se concentren en el mejoramiento de la eficiencia en su recaudación, reduciendo los niveles de evasión y morosidad</li> <li>• Utilización del análisis y evaluación del impacto financiero de las decisiones administrativas, tanto antes como después de la implementación.</li> <li>• Mantenimiento del PIA, con una asignación creciente para permitir ser eficientes y eficaces en el manejo de los gastos anuales, determinando además líneas de acción no repetitivos.</li> <li>• Utilización del presupuesto como un instrumento de planificación y que la formulación presupuestaria no sea sólo para cumplir una obligación legal.</li> <li>• Ejecución del presupuesto en función de programación de caja y no de saldos presupuestarios.</li> </ul>

#### 6.2.4. Eje Estratégico de Gestión de la Ejecución Presupuestal

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Convertir el presupuesto en una herramienta de gestión en cada ejercicio económico, por el establecimiento de metas de recaudación de ingresos y gastos autorizados, como límites financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización del presupuesto como herramienta para planificar y estimar los ingresos y la aplicación de los egresos de acuerdo con los requerimientos de la institución y la priorización de las necesidades comunales.</li> <li>• Sensibilización de que el presupuesto es un instrumento de gestión para cumplir con las políticas municipales y el logro de los objetivos institucionales y del desarrollo local.</li> <li>• Posibilitar que el presupuesto sea una Herramienta de participación ciudadana, para la toma de decisiones, transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía.</li> <li>• Utilización del presupuesto como el instrumento de control, seguimiento y evaluación de la gestión financiera.</li> <li>• Ejecución presupuestaria conforme con los objetivos, metas y prioridades establecidas en el Plan Anual Operativo y en cumplimiento con las disposiciones legales pertinentes.</li> <li>• Seguimiento oportuno del avance del plan anual operativo y de la ejecución del presupuesto con respecto a los parámetros establecidos para determinar su vinculación, el grado de desviación, sus causas y consecuencias, y las medidas correctivas que correspondan.</li> </ul>
<p>2. Capacitar de manera permanente al capital humano sobre el proceso presupuestario y su gestión, para aprovechar sus experiencias y mejorar su eficiencia en el manejo presupuestario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación Preventiva</b>, orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Con el objeto de preparar al personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo presupuestario, utilización de nuevos equipos, y otros con estrecha relación al proceso presupuestario.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacitación Correctiva:</b> para solucionar “problemas de desempeño”, con estudios de diagnóstico presupuestal y de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.</li><li>• <b>Capacitación para la gestión presupuestaria,</b> orientados a facilitar a los responsables de la gestión presupuestal para que puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes actividades en el proceso presupuestario, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Para mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores.</li></ul>
--	--



## CONCLUSIONES

1. Para la gestión institucional, los principales instrumentos de planificación, recién se están actualizando, de esta manera la gestión municipal está desorientando sobre lo que se quiere lograr interna y externamente como institución, prevaleciendo los intereses subalternos. Al no ser actualizados, no han permitido que se: Garantice la unidad de criterios y contenidos definidos en la Planificación Estratégica y el Diseño de Proyectos. Y se organice en secuencia lógica las actividades previstas para la obtención de los resultados definidos en los proyectos
2. En la gestión operativa, muestra a los recursos humanos municipales para el 2016 se incrementaron, así como sus ingresos por remuneración salarial, sin actualización del Presupuesto Analítico de Personal (PAP), se contrataron indiscriminadamente al personal, generando una burocracia ineficiente, el personal contratado por CAS, que representa el 89%; El modelo de organigrama por ser muy largo dificulta la toma de decisiones, haciendo que la gestión municipal sea ineficiente; en lo remunerativo, los trabajadores perciben salarios expectantes, reduciendo la alta rotación del personal, pero de escasa experiencia en gestión municipal, influye de manera directa en la ineficiente gestión institucional de la Municipalidad Provincial; se improvisa la gestión municipal, es decir, se obvia funciones y competencias.
3. En la gestión financiera, la asignación presupuestaria desde el año 2013, hasta llegar al 2016, tiene un crecimiento en el periodo de 505%, se debe fundamentalmente a los aportes del canon minero. El Comportamiento Evolutivo del PIA, tiene un espectacular salto aproximadamente el 30% más que el anterior año 2015, pero que no ha sido utilizado con eficacia y

eficiencia por desconocimiento de su importancia, especialmente del Alcalde y quienes gestionan la Municipalidad. Se dieron líneas de acción repetitivas. Las Fuentes De Financiamiento Del Presupuesto Municipal, crecieron principalmente por los aportes del canon y sobre canon recibidos. La evolución del presupuesto institucional modificado (PIM), por fuentes de financiamiento para el período 2013-2016, ha crecido significativamente. La importancia que tiene la fuente de financiamiento del Canon y Sobre Canon se muestra en su crecimiento, alcanzando en el periodo el 186.44%.

4. Los resultados de la gestión de la ejecución presupuestal fueron deficientes, tienen bajo nivel de ejecución presupuestal a lo largo de los últimos años. Pero también es el capital humano, que no cuenta con la capacitación y experiencia necesarias, con su oposición al cambio que incide en el reducido nivel de ejecución presupuestal, es decir, se muestra que no existe capacidad de gasto. El avance porcentual del Presupuesto institucional de modificado (PIM) desde el año 2013 hasta el año 2016, muestra en el año 2014, el mayor avance con el 365.%, fundamentalmente debido en gran medida a los saldos de balance y la deficiente capacidad de gasto. El gasto de los recursos presupuestarios de la Municipalidad Provincial de Cotabambas entre el año 2013 y 2016, se destinan a la ejecución de proyectos (obras), luego a la compra y adquisición de bienes y servicios para el funcionamiento institucional y cumplimiento de funciones, estos dos rubros abarcan casi el 83% del total de los gastos asignados en la municipalidad. El PIM, en el periodo alcanza a tener un crecimiento de 132.22% utilizándose de la siguiente manera: primero, existe una clara atomización del presupuesto municipal, de la misma manera, existen proyectos que continúan por años

consecutivos. Segundo, de todos los proyectos ejecutados, solamente unos cuantos son de carácter provincial tercero, buena cantidad de los proyectos ejecutados, no responden a un proceso de planificación, El mayor gasto en proyectos se realiza por Administración Directa de la Municipalidad, no es la recomendable, ya que la municipalidad provincial de Cotabambas no tiene como función de ser una constructora, sino es un ente que brinda bienes y servicios a la población y promueve el desarrollo local e institucional dentro de su jurisdicción.

## **RECOMENDACIONES.**

En la práctica, se hace necesario utilizar las diferentes propuestas de gestión municipal que están orientadas a superar el deficiente desarrollo institucional en la municipalidad provincial de Cotabambas. Cada estrategia, tiene una secuencia, ya que todas son complementarias; si una estrategia no es aplicada o está mal diseñada, las restantes estrategias dejarían de ser efectivas.

Se recomienda poner en uso las estrategias propuestas basadas en la articulación de los objetivos estratégicos referidos a horizontes de corto, mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA.

- cendocbib. (s.f.). Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E989C7B86FF0530A05257BDC005E9A6E/\\$FILE/4.33089638-313c-4069-878c-9e05ae94bd8f.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E989C7B86FF0530A05257BDC005E9A6E/$FILE/4.33089638-313c-4069-878c-9e05ae94bd8f.pdf)
- Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas CBC. (2010). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA PROVINCIA DE COTABAMBAS AL 2021*. Obtenido de <https://docplayer.es/65954132-Plan-estrategico-de-%20desarrollo-de-la-provincia-de-cotabambas-al-2021.html>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2011). *Guía de Gestión de la Representación Política* (Primera ed.). Lima: WR Impresores. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/3062B3BAA7010A4005257A3F005390AF/\\$FILE/GUIA\\_REPRESENTACION.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3062B3BAA7010A4005257A3F005390AF/$FILE/GUIA_REPRESENTACION.pdf)
- CORESEC. (2008). *Plan de Seguridad Ciudadana 2014 del CORESEC - APURIMAC*. APURIMAC. Obtenido de <https://slidex.tips/download/gobierno-regional-de-apurimac-mmsienciijl-gional>
- (2014). *CREACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN LOS ANEXOS DE TUPAC AMARU, EL REJO, EL PALTO Y*. Obtenido de <https://docplayer.es/86708053-Creacion-del-sistema-de-agua-potable-y-alcantarillado-en-los-anexos-de-tupac-amaru-el-rejo-el-palto-y.html>

- docplayer.es. (s.f.). *Creacion Del Sistema De Agua Potable Y Alcantarillado En Los Anexos De Tupac Amaru, El Rejo, El Palto Y*. Obtenido de docplayer.es: <https://docplayer.es/86708053-Creacion-del-sistema-de-agua-potable-y-alcantarillado-en-%20los-anexos-de-tupac-amaru-el-rejo-el-palto-y.html>
- ECOFLUIDOS INGENIEROS S.A. OPS/OMS. (2012). *ESTUDIO DE LA CALIDAD DE FUENTES UTILIZADAS PARA EL CONSUMO HUMANO Y PLAN DE MITIGACION POR CONTAMINACION POR USO DOMESTICO Y AGROQUIMICOS EN APURIMAC Y CUSCO*. Lima. Obtenido de <https://de.slideshare.net/jinapgil/ejemplo-informe-tecnico>
- Equenda., N. S. (2006). *VIOLACION DE DERECHOS HUMANOS A CAUSA DE DAÑOS AMBIENTALES EN LA CUENCA DEL RIO RAMIS*. Puno. Obtenido de <http://cecudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>
- Equenda., N. S. (2008). *Instrumentos de Gestión Municipal*. Lima. Obtenido de <http://cecudha.blogspot.pe/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>
- Ferrer, J. (2007). *Quiénes conformamos: Definición ABC*. (C. Bembibre, Editor) Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/servicio-publico.php>
- *GUÍA DE GESTIÓN DE LA REPRESENTACIÓN POLÍTICA* (Primera ed.). (2011). Lima, Perú: WR IMPRESORES. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/)

E989C7B86FF0530A05257BDC005E9A6E/ \$FILE/4.33089638-313c-4069-878c-9e05ae94bd8f.pdf

- HERNANDEZ, G. P. (2005). *PLAN VIAL PROVINCIAL PARTICIPATIVO DE LA PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC*. Tesis Maestria, PROVIAS RURAL, Departamento de Administración. Obtenido de <https://docplayer.es/75909469-Plan-vial-provincial-participativo-de-la-provincia-de-cotabambas-apurimac.html>
- HERNANDEZ, I. G. (2012). *PROVIAS RURAL PLAN VIAL PROVINCIAL PARTICIPATIVO DE LA PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC*. PROVIAS RURAL, Lima, Lima. Obtenido de <https://docplayer.es/75909469-Plan-vial-provincial-participativo-de-la-provincia-de-cotabambas-apurimac.html>
- Jonas, G. D. (2014). Obtenido de [definicionlegal.blogspot](http://definicionlegal.blogspot.com): <https://definicionlegal.blogspot.com/2013/01/caracteristicas-y-elementos-de-los.html>
- Merino, J. P. (2014). *definicion*. Obtenido de <http://definicion.de/servicio-publico/>
- PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO. (2017). *PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO DE SAN ISIDRO 2017-2021*.
- SEGOB - Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2011). *GUÍA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES*. Juárez. Obtenido de

[http://www.adm.gob.mx/work/models/ADM/Resource/210/1/images/Guia\\_de\\_servicios\\_publicos\\_municipales\\_2015.pdf](http://www.adm.gob.mx/work/models/ADM/Resource/210/1/images/Guia_de_servicios_publicos_municipales_2015.pdf)

- Serpa, A. C. (2018). *“EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA.* Departamento en Gestión Pública, Lima. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2354/NIETO%20SERPA%20ALBINO%20CESAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SGP. (2017). *POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021.* Lima. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Squenda, N. S. (2006). *CENTRO . CULTURAL . DE . DERECHOS . HUMANOS . Y . AMBIEN.* Obtenido de CECUDHA: <http://cecudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-%20municipal.html>
- **“Asociación Civil Fondo Social Las Bambas” – FOSBAM.** Esta Asociación Civil, se constituye con la finalidad de administrar los recursos obtenidos a través de los procesos de promoción de la inversión privada. El Fondo Social Las Bambas tiene como propósito financiar, planificar y ejecutar programas de carácter social para la realización de proyectos de desarrollo sostenible en beneficio de las localidades que se encuentran en el ámbito de la zona de influencia del Proyecto Minero Las Bambas, provincias de Cotabambas y Grau del departamento de Apurímac.



- **Bulmaro, Adrián (2010):** *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales*. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España. (SGP, 2017)
- **Brossard del Rosario, Fernando Tesis Para Optar El Grado De Magister En Gerencia Social(2010):** *“Capacidad Operativa del Gobierno Local para la Promoción del Comercio Justo y la Incorporación de sus Beneficiarios en los Planes de Desarrollo Local”* Municipalidad Provincial De Sullana – PIURA. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. ESCUELA DE GRADUADOS. MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL. LIMA - PERÚ 2010.
- **Candia Silva, Rodrigo Andrés(2012)** tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas.. *“Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: posibilidades, justificaciones, atribuciones y modelos de intervención”* universidad de chile. facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial Santiago de chile-.
- **CEPLAN (2013).** Guía para la Formulación de Planes de Desarrollo Concertados Regional y Local. Responsables: Mariano Paz Soldán Franco, Presidente de CEPLAN Hartmut Pautsen, Director del Programa Gobernabilidad e Inclusión de la Gil. Edición: ©Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Av. Canaval y Moreyra 150, Edificio Petroperú, piso 10, San Isidro, lima, Perú Teléfono: 711 -7300 Dirección URL: [www.ceplangob.pe](http://www.ceplangob.pe).
- **De la Torre Rodríguez José Federico La tesis doctoral (2014)”** *“Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un*

*estudio comparado en seis municipios del estado de San Luis Potosí, México (1983-2000)*” Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Madrid. España.

- **Fondo de Compensación para el Desarrollo Social (FONCODES)** “*Focalización Geográfica: Nuevo Mapa de Pobreza FONCODES 2006*” Lima, MINDES, 2007.
- **Hurtado Villanueva, Abelardo (2011).** “*La gestión municipal en el marco del plan de desarrollo local concertado del Distrito de san Andrés de Cutervo-Cajamarca, años 2007-2010*”. Universidad Nacional de Trujillo.
- **Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET).** Tomado de <http://www.ingemmet.gob.pe/web/>
- **INEI. PERU:** Estimaciones y Proyecciones de población, 2000-2015 – INEI.
- **Ideas extraídas del** “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores” elaborado por la consultora AC Pública para la Secretaría de Gestión Pública. Lima.
- **Ley No 27972,** Orgánica de Municipalidades y su Modificadora
- **Levitsky, Steven:** (2016) “*Una paradoja peruana*”. En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>. 13 de mayo 2016
- **Matus, Carlos (2014)** *Planificación de situaciones*. Editorial Fondo de Cultura Económica. N° páginas 377.Fecha publicación 01-04-2014. febrero 2017 : <http://www.todostuslibros.com/autor/matus-carlos>
- **Municipalidad Provincial de Cotabambas. 2017.**
- **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).** Portal de Transparencia Económica

- **Molina, Carlos e Isabel Licha (2005):** Coordinación de la política social: Criterios para avanzar. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC. 18 Se pueden mencionar el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI), Comisiones Interministeriales (CIAEF, CIAS), consejos directivos con representación intergubernamental en organismos nacionales, Comisiones Intergubernamentales sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), Juntas de Coordinación Interregional, mancomunidades regionales y de municipalidades. (SGP, 2017)
- **Neil Suller Equenda.(2014)** *Instrumentos de Gestión Municipal. Tomado de:* <http://ce cudha.blogspot.pe/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>.
- **PIGARS – COTABAMBAS (2012).** *Elaboración del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de las Provincias De Chumbivilcas Y Cotabambas.* Elaborado Por: AMBIDES (Ambiente Y Desarrollo Sostenible) ODS (Organización Para El Desarrollo Sostenible). Descripción del área de estudio. Contexto local.
- **POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021.** Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. Tomado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- **Rodríguez-Pose, Andrés (2008).** *Descentralización y Desarrollo Local y Regional* .Rodríguez-Pose, Andrés .CAF Documento de trabajo N° 2008/04. Lima, 1987
- **ROJAS MORAN, Luis Miguel (2006).** *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local.* Lima, OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres, 2006. 192p.

- **Santana Díaz. Gabriel Mauricio (2012)** Tesis de Grado para optar al título de Ingeniero Comercial Escuela de Ingeniería Comercial *“Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena”*. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- **Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)** simplificado para Municipalidades Provinciales y Distritales. Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización
- **Torres Tello, Samuel (2005)** *“DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL. Alternativas para el Desarrollo”* Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Lima.
- **Vázquez Barquero, (1988)** *Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

#### **Páginas web.**

- : <http://www.monografias.com/trabajos13/trainsti/trainsti,shtml>. Julio 2016
- Tomado de <http://cecudha.blogspot.pe/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html> Publicado por Neil Suller Equenda en 5:44 | Instrumentos de Gestión Municipal. 3 de marzo de 2016.
- <https://www.significados.com/etica-y-moral/18-04-17>.
- <https://es.scribd.com/doc/73319373/ORDENAMIENTO-JURIDICO-MUNICIPAL>. Autor: Urbina Barrientos, Enrique. 17-04-17.
- <https://www.definicionabc.com/economia/servicio-publico.php>

- Tomado de: <http://msi.gob.pe/portal/municipalidad/plan-de-desarrollo-local-concertado/>
- [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E989C7B86FF0530A05257BDC005E9A6E/\\$FILE/4.33089638-313c-4069-878c-9e05ae94bd8f.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E989C7B86FF0530A05257BDC005E9A6E/$FILE/4.33089638-313c-4069-878c-9e05ae94bd8f.pdf)

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TEMA: GESTIÓN MUNICIPAL FACTOR DETERMINANTE EN EL DESARROLLO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS: 2013-2016. “

INTERROGANTES	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES DEP.	VARIABLE IND.	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>INTERROGANTE GENERAL</b> ¿Cómo la gestión municipal ha cumplido con el desarrollo de la municipalidad Provincial de Cotabambas en el periodo: 2013-2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Analizar como la gestión municipal ha cumplido con el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas en el periodo: 2013-2016.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La Gestión en la Municipalidad Provincial de Cotabambas es deficiente y sin una clara vinculación con la planificación estratégica municipal, por las inadecuadas decisiones tomadas en los procesos de la Gestión Institucional, Operativa, Financiera y presupuestal</p>	<p><b>Gestión municipal</b></p>	<p><b>Factores determinantes</b></p>		
<p><b>INTERROGANTE ESPECIFICA 1</b> ¿De qué manera la gestión institucional es un factor</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO 1</b> Evaluar de qué manera la gestión institucional es un factor determinante en el</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1</b> En la gestión institucional, los</p>				<p>-El marco normativo en la gestión municipal -El Concejo Municipal y la Gestión Institucional</p>

<p>determinante en el desarrollo de la municipalidad Provincial de Cotabambas?</p>	<p>desarrollo de la municipalidad provincial de Cotabambas.</p>	<p>procesos, procedimientos y normas, son usados inapropiadamente y muchos de estos solo existen para mostrar el cumplimiento de directivas, por lo tanto, escasamente puede ser factor determinante en su desarrollo</p>			<p><b>Gestión Institucional</b></p>	<p>-La acción municipal en el ámbito de las funciones municipales –los servicios: Licencias y registros, Servicio de agua y desagüe, Servicio de Limpieza Salubridad y Ornato Público, Ornato Público, Seguridad Ciudadana, transporte público          -Manual de organización de funciones(MOF),          -Reglamento de Organización y Funciones (ROF)          -Cuadro de Asignación de Personal (CAP),          -Presupuesto Analítico de Personal (PAP),          -Plan Operativo Anual (POA)          -Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PACC),          -Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA),          -Reglamento Interno de Concejo (RIC),</p>
<p><b>INTERROGANTE ESPECIFICA 2</b>          ¿Cómo se realiza la gestión operativa por los gerentes y directivos responsables al interior de la municipalidad, para aumentar la capacidad institucional y conseguir los objetivos con los recursos municipales disponibles?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO 2</b>          Interpretar cómo se realiza La gestión operativa por los gerentes y directivos responsables al interior de la municipalidad, para aumentar la capacidad institucional para conseguir los objetivos con los recursos municipales disponibles.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2</b>          Los gerentes y directivos responsables de la gestión operativa municipal con sus decisiones mayormente incorrectas determinan un conjunto de trabas que frenan la capacidad institucional para conseguir los propósitos planteados con los</p>			<p><b>Gestión operativa</b></p>	<p>-Los recursos humanos municipales          -Condición laboral del personal de la municipalidad          -Nivel remunerativo del personal de la municipalidad          -Organigrama Estructural de la Municipalidad de Cotabambas.</p>



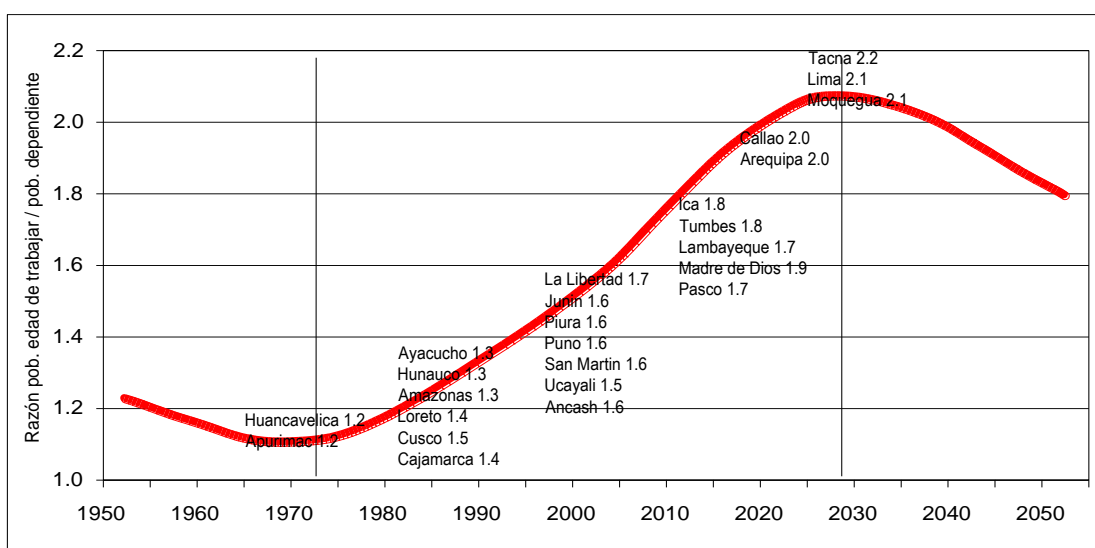
		recursos municipales disponibles.				
<b>INTERROGANTE ESPECIFICA 3</b> ¿Cómo La gestión financiera de la municipalidad, con escasos ingresos y grandes demandas de gasto de la sociedad civil garantiza con la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía?	<b>OBJETIVO ESPECIFICO 3</b> Analizar cómo la gestión financiera de la municipalidad, con escasos ingresos y grandes demandas de gasto de la sociedad civil garantiza con la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3</b> La gestión financiera, no siempre garantiza los gastos que demanda la sociedad civil, debido a que la municipalidad realiza deficiente gestión de recursos.				
<b>INTERROGANTE ESPECIFICA 4</b> ¿De qué manera se realiza la gestión presupuestal con las normas fundamentales que rigen las distintas fases del proceso presupuestario, los criterios técnicos y los mecanismos operativos para permitir optimizar la gestión municipal de la Provincia de Cotabambas?	<b>OBJETIVO ESPECIFICO 4</b> Evaluar de qué manera se realiza la gestión presupuestal con las normas fundamentales que rigen las distintas fases del proceso presupuestario, los criterios técnicos y los mecanismos operativos para permitir optimizar la gestión municipal de la Provincia de Cotabambas.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4</b> En la gestión presupuestal existen debilidades administrativas de los fondos públicos en todas las fases presupuestarias, debido al escaso conocimiento de los procedimientos a seguir., por lo que difícilmente se constituye en un factor determinante para la toma de decisiones correctas, evaluación de resultados, rendición de cuentas y transparencia institucional.			<b>Gestión presupuestal</b>	-Presupuesto municipal provincial de Cotabambas (PIA) por distritos. -Fuentes de financiamiento del presupuesto municipal -La evolución del presupuesto institucional modificado (PIM), -Ejecución Presupuestal -Variación y avance del PIA con respecto al PIM -Characterización del gasto municipal

## EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS

Para la Región de Apurímac, y en mayor medida para la provincia de Cotabambas, la tasa de crecimiento intercensal fue de 0.61%, es decir que la población de la provincia se ha incrementado de 42 008 habitantes en 1993 a 45771 habitantes en 2007, esta última cifra representa el 11% de la población total de la Región Apurímac; es importante señalar que la tasa intercensal de la provincia está por debajo del promedio nacional (1.37%); El gráfico siguiente muestra los distritos que han evidenciado un incremento poblacional que son principalmente: Coyllurqui y Haqaira; mientras que, distritos como Cotabambas, Mará y Tambobamba presentan una disminución de su población. En el caso de Challhuahuacho esta no presenta datos del censo anterior debido a que es un distrito nuevo, su creación recién se dio en 1994. (Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas CBC, 2010)

**Gráfico N° 1**

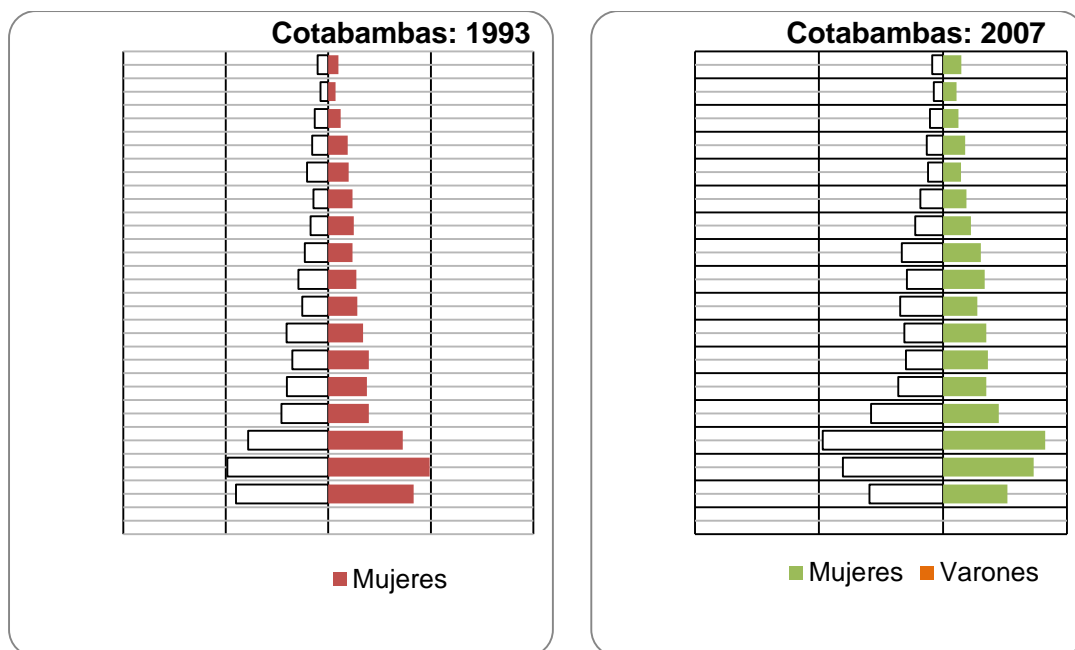
### Razón de Dependencia por Departamentos: 1950—2050



Fuente: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MINDES), Plan Nacional de Población

## Gráfico N° 2

### Provincia de Cotabambas: Estructura Poblacional, Según Área y Sexo: 1993 - 2007.



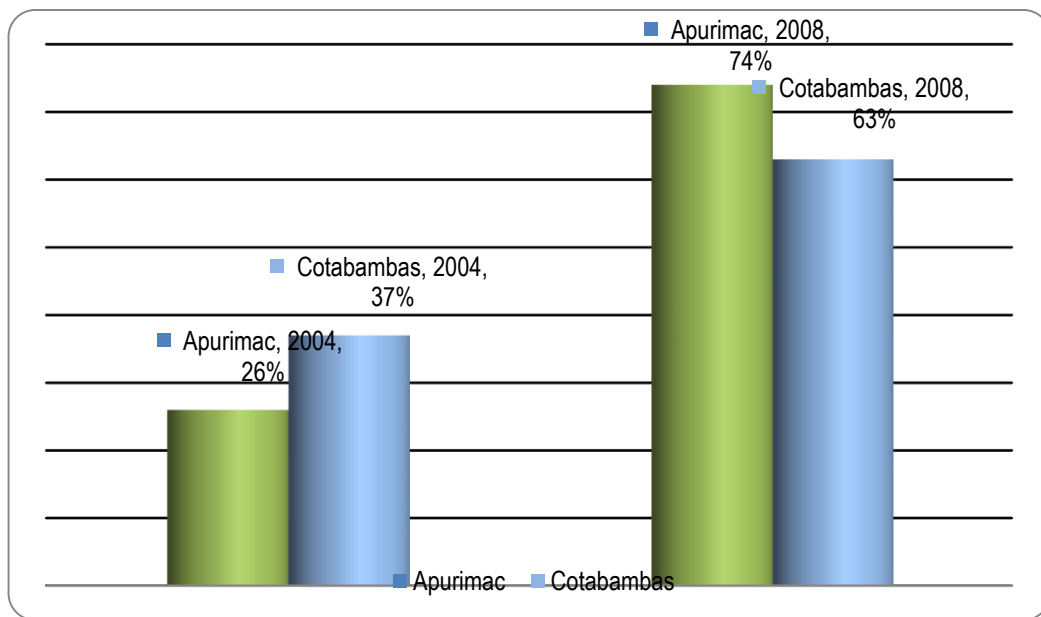
Fuente: Centro de Estudios Andinos Regionales Bartolomé de las Casas.: “Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Cotabambas al 2021” Pág. 11

Una cosa que se destaca del Gráfico N° 2, es que la población tanto masculina y femenina asentada en el área urbana es mayor al del área rural, especialmente entre las edades comprendidas entre los 15 y 54 años. De alguna manera mostraría que la Provincia de Cotabambas va a poder hacer uso de este bono demográfico por los siguientes treinta años hasta que esta población envejezca. Otra cosa que muestra el Grafico, es que la población asentada en el área rural en el futuro va enfrentarse ante una escasez de mano de obra, ello debido a los procesos de migración de su población y de las menores tasas de natalidad, y en el caso del área urbana, este crecimiento de su población, especialmente en

edad de trabajar serán mano de obra potencial a utilizar, así como también demandante de servicios públicos adicionales como, educación, salud, etc.

**Gráfico N° 3**

**Evolución de las Concesiones Mineras en la Región Apurímac y la Provincia de Cotabambas, 2004-2008.**



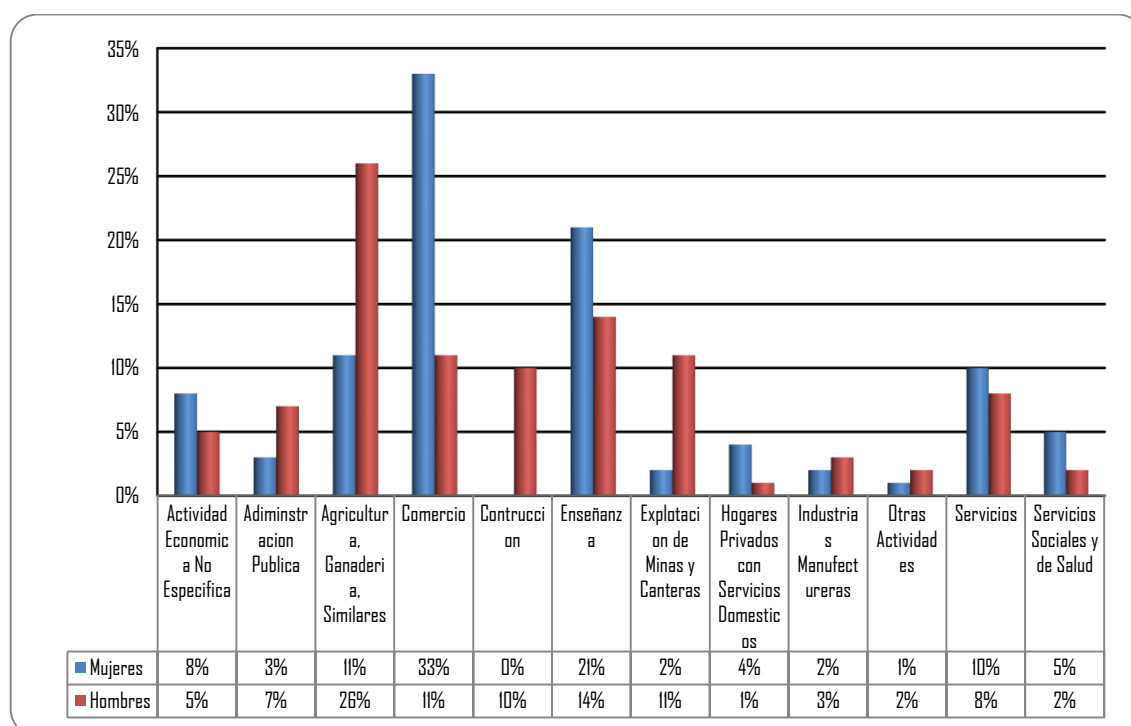
Fuente: Dirección Regional de Energía y Minas, Apurímac, 2008.

Con la instalación de la empresa Xstrata Copper en el año 2004, con la suscripción del contrato de opción de transferencia del Proyecto Minero Las Bambas, Apurímac se ha convertido gradualmente en una de las nuevas regiones emergentes principales de producción de cobre. Las Bambas han pasado rápidamente de ser un proyecto de exploración en su etapa inicial y sin recursos minerales definidos a un proyecto que representa más de mil millones de toneladas.

El nuevo estimado de recursos minerales de “Las Bambas” asciende a 1,132 mil millones de toneladas de mineralización de cobre, con una ley de cobre de 0.77

%, usando una ley de corte de cobre de 0.3%, de conformidad con el plan de la mina, e incluye los resultados obtenidos a partir de los 68,000 metros de perforación del año 2008. Ello representa un incremento de 26% en toneladas de mineral, en comparación con la cifra de 900 millones de toneladas de recursos minerales, usando una ley de corte de cobre de 0.4%, que se publicó en enero de 2009, e incluye importantes contenidos de subproductos de oro y molibdeno.

**Gráfico N° 4**  
**Provincia de Cotabambas: Composición y Dinámica de la**  
**Estructura Económica, 2007.**



Fuente: INEI, Censo Nacional de Población y Vivienda, 1993.

Es importante también señalar que estas inequidades se explican también por el logro educativo alcanzado por dicha población; los datos del censo 2007 reflejan las brechas que se dan por zona de residencia y género; en el caso de la población rural el 23% de los varones alcanzan un nivel de educación secundaria

mientras que las mujeres sólo el 12%; en el caso de la población urbana el 34% de los varones y el 25% de la mujeres urbanas alcanzan una educación secundaria, y sólo el 7% de la población urbana logra una educación superior no universitaria.

### Cuadro Nº 1

#### Apurímac: Índice de Densidad del Estado a Nivel Provincial, 2007.

Provincias	Población 1/	Índice de desarrollo humano		Índice de densidad del Estado		Salud		Educación		Saneamiento 2/		Electrificación	
		IDH	ranking	IDE	ranking	Médicos por cada 10,000 habitantes		Tasa de asistencia neta a secundaria entre 12 a 16 años		% Viviendas con acceso a agua y desagüe a la vez		% Viviendas con electricidad	
						razón	ranking	%	rankin g	%	ranking	%	ranking
Abancay	96 064	0,6025	54	0,7221	24	18,5	14	80,84	30	55,02	49	71,79	55
Andahuaylas	143 846	0,5659	108	0,6835	32	14,0	25	74,68	66	65,74	28	61,91	81
Antabamba	12 267	0,5245	177	0,4725	150	5,7	107	70,79	88	11,06	178	43,97	136
Aymaraes	29 569	0,5446	144	0,5254	111	5,4	111	75,50	60	22,71	141	53,64	110
Cotabambas	45 771	0,5216	181	0,4579	161	6,8	86	64,61	118	20,26	148	30,76	172
Chincheros	51 583	0,5453	143	0,5591	84	7,9	66	73,23	78	43,19	81	43,69	138
Grao	25 090	0,5354	164	0,5059	123	9,2	50	67,98	101	13,22	173	50,74	121

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2010. Pág.

172.

Respecto a la tasa de asistencia neta al nivel secundario de la población entre los 12 y 16 años, entre 1993 y el 2007 se puede apreciar un incremento de este indicador; ello de alguna manera refleja el papel de la política implementada por los diferentes gobiernos de turno durante estos últimos quince años, donde se ha dado prioridad al tema de la universalización de la educación, especialmente en los niveles de educación básica regular—primaria y secundaria—a ello también ha podido contribuir el papel de algunos programas sociales tales como

el Programa JUNTOS, donde una de los requisitos para poder ser beneficiario del programa es la de enviar a los menores de edad a un centro educativo. Al margen de esta mejora en este indicador, quedan algunas cosas por hacer, como es la mejora de la calidad tanto del servicio de salud y educación, factores donde poca atención se ha prestado por los diferentes niveles de gobierno.

En torno al acceso a los servicios de agua, desagüe y electricidad, también ha existido un avance en la provisión de estos servicios; donde el acceso a los servicios de agua y desagüe sigue siendo una materia pendiente en la provincia, en la actualidad solo un 20% de las viviendas de la provincia accede a dicho servicio. Al margen del avance en la provisión de estos cuatro servicios básicos—salud, educación, agua y desagüe y electricidad— en la provincia de Cotabambas, a manera de conclusión podemos decir que esta aun cuenta con ciertas limitaciones, donde por ejemplo habría un margen para mejorar dichos servicios públicos. De este breve diagnóstico, hemos podido apreciar que la provincia en general encuentra ciertas limitaciones tanto en el plano de la generación de otras actividades económicas, siendo de alguna manera la agricultura y la minería como puentes para poder desarrollar la generación del desarrollo económico local, a ello hay que sumar que la provisión de los cuatro servicios públicos esenciales se encuentran muy lejos de los deseable: ambas situaciones de alguna manera hacen que el nivel de vida de la provincia y en general de la Región Apurímac esté condicionada por ambos factores de forma que ello se traduce en unos bajos niveles de vida de la población y ellos sea un escollo gigante al momento de reducir la pobreza en dicho territorio.

## EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Debe contener y estar orientado a estos 3 tipos de planificación:

**-Estratégica:** ya que facilita la construcción de la visión, la misión institucional, y la elaboración de objetivos estratégicos. Exige a la municipalidad provincial de Cotabambas a precisar lo que quiere “ser y hacer” en el largo plazo, de este tipo de planificación resulta la visión, misión, análisis FODA, y los objetivos estratégicos.

**-Programática:** esta establece las estrategias y tácticas las cuales nos permitiría alcanzar los objetivos estratégicos, es necesario destacar que el nivel programático se convierte en el puente que articula el nivel estratégico con el nivel operativo, de este resulta la formulación de estrategias y tácticas, resultados e indicadores de impacto.

**-Operativa:** esta establece con claridad las actividades y metas que se deben alcanzar en el corto plazo para garantizar el logro de los objetivos, de esto resulta la definición de actividades y tareas, responsables, costos, metas y cronograma.

## PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL (PAP)

**En el Formato de Detalle.-** Colocando toda la información necesaria que oriente la modificación de los Cuadros de Asignación de Personal en los procesos de reestructuración orgánica y provea de información a la alta



dirección de los gastos que significa contar con determinada cantidad y calidad de personal.

Este formato comprende cada uno de los puestos del CAP, los grupos ocupacionales y niveles remunerativos, los conceptos remunerativos desglosados (Remuneración Básica, Reunificada, Transitoria para Homologación, etc.) que perciben cada uno de los empleados (nombrados y eventuales) y los obreros (nombrados y eventuales) más las bonificaciones eventuales, aguinaldos y gratificaciones; en un bloque que se sub totaliza en mensual e inmediatamente después los gastos de la patronal o empleador en el que incurre la municipalidad provincial de Cotabambas, por mantener en actividades al personal que se describe, obteniendo otro subtotal por mes, la que sumado al primero, produce el total mensual, que son los costos y gastos que le significa a la entidad contar en el mes con la totalidad del personal, la que será multiplicada por 12 para obtener el gasto general, en un ejercicio presupuestal.

**En el Formato de Resumen.-** Se colocan los gastos directos e indirectos mensuales y anuales.

El PAP solo comprende el presupuesto de las plazas contempladas en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) que cuente con el financiamiento debidamente previsto en el Presupuesto Institucional dentro del Grupo Genérico de Gasto vinculado al concepto de personal y obligaciones sociales. Asimismo su formulación y modificación se deberá de efectuar, de acuerdo a lo que establece la Segunda Disposición Transitoria de la Ley N° 28411 General del Sistema Nacional de Presupuesto, previo informe

favorable de la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, que determine su viabilidad presupuestal.