

# PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

---

## DOS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL





Presupuesto participativo y rendición de cuentas.  
Dos buenas prácticas de gestión pública municipal

APODER

Av. Ricardo Palma 857 - Miraflores, Lima - Perú

Telef.: (00511) 241-7479 | [www.apoder.org.pe](http://www.apoder.org.pe)

RESPONSABLE DE LA SISTEMATIZACIÓN:

José Távora Castillo

REVISIÓN TÉCNICA:

Geovanny Carrillo Medina

Maritza Rojas Ayquiqa

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:

Hugo Poémape

IMPRESIÓN:

Grafica Esbelia Quijano s.r.l.

Jr. Recuay 243, Breña - Lima

PRIMERA EDICIÓN:

2,000 ejemplares

Lima, 2011

Hecho el depósito legal en la  
Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-14178





# CONTENIDOS

Presentación. ....	3
I. El Presupuesto Participativo y la rendición de cuentas.....	9
II. Breve presentación de los distritos.....	15
III. El proceso del Presupuesto Participativo. ....	23
IV. La Rendición de Cuentas.....	49
V. Conclusiones.....	61
VI. Recomendaciones.....	71
Bibliografía y documentación de referencia. ....	76
Anexos .....	78





## PRESENTACIÓN

Con optimismo podemos observar que en el Perú, en la última década, hubo evoluciones interesantes en los mecanismos de participación ciudadana en los gobiernos locales. Dos de ellos, muy importantes son el Presupuesto Participativo y la Rendición de Cuentas.

Se trata de mecanismos que hacen posible concretizar la democracia, antes restringida únicamente al voto y por tanto a la delegación del poder de decisión. Y que se orientan hacia la participación y la transparencia en el manejo de los asuntos públicos y a considerar la opinión de la población en las decisiones sobre la inversión municipal.

Tanto el Presupuesto Participativo, como la Rendición de Cuentas aportan a mejorar también la eficiencia en la asignación de los recursos públicos y fortalece el diálogo y la relación entre el Estado y la sociedad.

Se configura, así, un modelo de gestión participativo y de corresponsabilidad entre la municipalidad y la comunidad, que permite una participación más sistemática de la población y que se enfoca en prioridades más sentidas y ojalá poco a poco en un desarrollo local sostenible.

APODER-IC en relación con REMURPE y las Asociaciones Regionales de Municipalidades, ha puesto un granito de arena y ha acompañado a autoridades y funcionarios municipales y a líderes sociales en sus esfuerzos por desarrollar capacidades y poner en funcionamiento estos mecanismos en sus respectivas comunidades y pueblos, distritos y provincias.



El camino recorrido juntos y las experiencias de participación, concertación y transparencia, con sus límites y sus riquezas, nos ofrecen aprendizajes y lecciones muy valiosos, algunos de los cuales presentamos en este estudio, a fin de compartir con quienes tienen las mismas o similares preocupaciones por promover el protagonismo de los actores sociales en el impulso de su propio desarrollo.

Patricia Camacho  
Directora  
Helvetas Swiss Intercooperation – Perú



## INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido redactado tomando como base la Sistematización de la Experiencia de Buenas Prácticas de Gestión Pública Municipal: Presupuesto Participativo y Rendición de Cuentas, realizada en los distritos de Santa María de Chicmo y Turpo del departamento de Apurímac; Sangarará, San Salvador y Caicay del departamento de Cusco, y Matara y Cajabamba del departamento de Cajamarca, durante los meses de diciembre de 2010 y enero del 2011.

Muchas personas, autoridades, funcionarios y líderes sociales, de dichos distritos participaron en el proceso de sistematización aportando experiencias, conocimientos, propuestas y documentos en entrevistas a profundidad y grupo focales por lo que les agradecemos mucho y esperamos que este trabajo sirva para resaltar y enriquecer sus prácticas de participación y de buen gobierno.





# I. EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS



## I. EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

El Presupuesto Participativo (en adelante PP) y la Rendición de Cuentas (en adelante RC) son dos formas de participación ciudadana y gestión concertada y transparente practicadas por diversos gobiernos locales provinciales y distritales desde la década de los años 80 del siglo pasado e incorporadas en la legislación municipal a partir del año 2001, en un contexto de recuperación de la democracia y de reinicio del proceso de descentralización en el país.

Mediante estas dos herramientas de gestión, establecidas recientemente, se busca fomentar la participación de la comunidad en las decisiones sobre una parte del presupuesto de inversión municipal y mejorar la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.



En última instancia, lo que se pretende mediante éstos y otros mecanismos, tales como la planificación concertada del desarrollo, el acceso a la información pública, la consulta ciudadana, es configurar un modelo de gestión municipal basado en la participación, la vigencia de relaciones de cooperación y corresponsabilidad entre la municipalidad y la comunidad, la concertación entre niveles de gobierno y la articulación con otros actores del desarrollo local.

### Los objetivos del Presupuesto Participativo.

Según el artículo 3 del reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo, éste tiene los siguientes objetivos:

- a) Mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en los planes de desarrollo concertado y los planes sectoriales y nacionales, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal, concertación y paz en la sociedad.
- b) Reforzar la relación entre el Estado y la sociedad.
- c) Comprometer a la sociedad civil en las acciones a desarrollar, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado, creando conciencia respecto de los derechos y obligaciones que los ciudadanos tienen como contribuyentes y como actores en la realización de las acciones del estado y la sociedad en su conjunto.
- d) Fijar prioridades en la inversión pública, estableciendo un orden de prelación para la ejecución de los proyectos declarados viables así como garantizar la sostenibilidad de la inversión ya ejecutada.
- e) Reforzar el seguimiento, control, vigilancia de la ejecución del presupuesto y fiscalización de la gestión, fortaleciendo las capacidades regionales y locales para fines del proceso participativo y vigilancia ciudadana.

Como se puede apreciar, se trata de objetivos políticos muy precisos que confluyen en la búsqueda del establecimiento y desarrollo de una relación de concertación y transparencia entre el Estado y la sociedad de cara al desarrollo local. En ese sentido, el PP no es sólo un mecanismo de redistribución de los recursos económicos municipales al interior del territorio, hacia las comunidades locales, para la satisfacción de sus necesidades y el impulso del desarrollo, sino que es un instrumento a través del cual se busca “reforzar la relación entre el Estado y la sociedad” (inciso b), objetivo



político clave en nuestro país en el que la relación entre el estado y la sociedad ha sido y es débil de modo especial con las comunidades y pueblos más pobres.

### El sentido de la Rendición de Cuentas.

La RC se sustenta en el principio de que el Estado ha sido constituido por la sociedad para procurar de modo eficiente y satisfactorio los bienes y servicios que cada individuo por sí solo no podría producir y proveerse a sí mismo.

En esta concepción, las autoridades son mandatarios que en representación de los ciudadanos ejercen un cargo durante un período determinado, previamente establecido en la Ley, para garantizar el bienestar y el desarrollo de la población y su convivencia pacífica. Este mandato debe ejercerse en el marco de la Constitución y las leyes.

En consecuencia, si las autoridades son mandatarios, es decir, si reciben de los ciudadanos el encargo de gobernar en su nombre y representación, están obligadas a informarles acerca del encargo encomendado, de los resultados de su gestión, de la forma en que vienen desempeñándose y del manejo que vienen dando a los recursos municipales que son recursos públicos, es decir, de todos.

Las autoridades -mandatarios- son responsables ante aquellos que les dieron el mandato o encargo de gobernar: mandantes.

Cuando mencionamos los recursos públicos no sólo nos referimos a los recursos económicos, sino a todos aquellos que posee una municipalidad y



que la autoridad administra, tales como los recursos humanos, materiales, políticos y simbólicos.

Es necesario resaltar este aspecto integral de la RC por cuanto muchas veces se entiende que ella se refiere solo a los aspectos “contables” y no al conjunto de la gestión.

Además de los recursos económicos, la municipalidad administra recursos políticos, que están constituidos por la capacidad que tiene para orientar y liderar el rumbo del desarrollo local, así como para dictar normas y adoptar decisiones de obligatorio cumplimiento: ordenanzas, acuerdos, resoluciones, decretos, edictos y otras medidas de esa índole.

En razón del mandato conferido por la ciudadanía, las autoridades municipales no solo dictan normas, sino que también realizan otras acciones políticas como parte de su gestión. Establecen relaciones, realizan negociaciones, firman acuerdos y convenios con otras instancias y actores públicos y privados de dentro y de fuera de la localidad con el fin de alcanzar los objetivos y cumplir con la misión encomendada.

De todo ello, deben dar cuenta a sus mandantes -la ciudadanía- porque esas capacidades y poderes les han sido confiados para ser usados en bien de la colectividad, en el marco de la ley, con creatividad y sin arbitrariedades.







## II. BREVE PRESENTACIÓN DE LOS DISTRITOS.



## II. BREVE PRESENTACIÓN DE LOS DISTRITOS.

- a. Los distritos en los cuales se ha hecho la sistematización de la experiencia de buenas prácticas de gestión pública municipal: Presupuesto Participativo y Rendición de Cuentas, se encuentran ubicados en la sierra del país: cinco de ellos en la sierra sur y dos en la sierra norte, uno de los cuales es, a su vez, capital de la respectiva provincia: Cajabamba.

Todos estos distritos se encuentran por encima de los 2,500 metros sobre el nivel del mar y demográficamente son pequeños: entre 2,500 y 9,500 habitantes, con excepción del distrito de Cajabamba que cuenta con 28,079 habitantes.



Tabla Nº 1: Datos Generales			
Distrito:	Fecha de creación:	Población:	Altitud:
Santa María de Chicmo	11/12/1964	9,430	3,272
Turpo	11/12/1942	4,066	3,307
Sangarará	23/11/1861	3,753	3,769
San Salvador	28/02/1946	5,219	3,020
Caicay	Época de la independencia	2,521	3,110
Matara	02/01/1857	3,752	2,895
Cajabamba (distrito)	Época de la independencia	28,079	2,651

Elaboración Propia

- b. Según el Índice de Desarrollo Humano, seis de estos distritos se encuentran a partir del puesto 1155 en el ranking distrital, lugar ocupado por el distrito de Matara. Vale decir, se trata de distritos pobres y con altos porcentajes de población con necesidades básicas insatisfechas.

Tabla Nº 2: Índice de Desarrollo Humano						
Distrito:	IDH:	Ranking:	EVN:	Ranking:	Alfabetismo:	Ranking:
Cajabamba	0.5852	653	73,94	339	85.45	1,091
Matara	0.5562	1,155	71,46	941	83.78	1,192
Turpo	0.5512	1,242	72.80	522	75.13	1,598
Sangarará	0.5196	1,667	66.39	1,784	74.39	1,631
Santa María de Chicmo	0.5536	1,203	73.07	436	74.30	1,635
Caicay	0.4973	1,789	67.03	1,758	68.78	1,754
San Salvador	0.5164	1,697	71.19	1,054	64.56	1,809

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD

- c. El trabajo de campo ha permitido constatar que la forma privilegiada de organización es de carácter territorial: comunidades campesinas en el sur y caseríos en el norte. Últimamente, en el distrito de Cajabamba, la municipalidad ha promovido la organización de Juntas Vecinales en los



caseríos, política que no ha logrado llevarse a cabo totalmente.

No obstante, entre los agentes participantes de los procesos de PP también encontramos otras organizaciones como juntas de regantes, asociaciones de productores, organizaciones de mujeres y, en poquísimos casos, organizaciones de jóvenes.

d. Institucionalmente, se trata de municipalidades pequeñas, con excepción de la Municipalidad de Cajabamba que podría calificarse como mediana y que es al mismo tiempo municipalidad provincial.

Las municipalidades distritales cuentan con escaso número de personal, una estructura orgánica básica, escasa recaudación local y, desde el punto de vista financiero, son dependientes de las transferencias del gobierno nacional. La Municipalidad de Cajabamba, por el hecho de ser al mismo tiempo municipalidad provincial, tiene una estructura un poco más compleja y mayor número de personal.

Las transferencias recibidas por estas municipalidades el año 2009 se muestran en la tabla N° 3.

Tabla N° 3: Transferencias

Municipalidad:	Total de transferencias:	FONCOMUN:	Canon, sobre canon, regalías mineras y renta de aduana:	Recursos ordinarios:
Santa María de Chicmo	3'104,892.40	1'561,691.17	104,720.03	1'438,481.20
Turpo	1'542,082.23	741,042.05	42,197.18	758,843.00
Caicay	2'082,849.35	529,073.18	1'107,653.17	446,123.00
Sangarará	2'599,853.60	640,841.07	1'482,645.53	476,367.00
San Salvador	4'794,324.16	879,574.04	3'216,572.12	698,178.00
Matara	1'844,024.34	492,203.78	879,991.56	471,829.00
Cajabamba	7'570,856.69	4'465,599.75	1'594,365.86	1'510,891.08

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas



Los ingresos por principales impuestos recaudados por estas municipalidades el año 2009 son muy escasos y, en cuatro casos, nulos.

Tabla N° 4: Recaudación Local

Municipalidad:	Impuesto predial:	Alcabala :
Santa María de Chicmo	00	00
Sangarará	00	00
Turpo	00	00
Matara	00	00
Caicay	13,610.16	1,062.00
San Salvador	7,561.67	7,311.00
Cajabamba	293,214.84	33,495.00

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informático – Registro Nacional de Municipalidades

En los rubros de otros impuestos típicamente municipales, sólo la Municipalidad Provincial de Cajabamba registra ingresos por el patrimonio vehicular y a los espectáculos públicos no deportivos. Algunos distritos registran ingresos por venta o licencia para la extracción de agregados de construcción.

- e. Se trata de municipalidades rurales, si tenemos en cuenta lo establecido en el Título XI de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) que las define como: aquellas que “funcionan en capitales de provincia o distrito cuya población urbana no es mayor que el cincuenta por ciento de su población total”; y señala, asimismo, que “tienen a su cargo la promoción del desarrollo integral, particularmente el desarrollo rural sostenible.” (Artículo 139).

En todos los distritos donde se ha hecho el estudio la población rural es mayor que la población urbana, con excepción del distrito de Cajabamba que es la capital de la provincia del mismo nombre.





Tabla N° 5: población			
Distrito:	Población Total:	Rural:	Urbana:
Santa María de Chicmo	9,430	4,846	4,584
Turpo	4,066	2,804	1,262
Sangarará	3,753	2,687	1,066
San Salvador	5,219	4,021	1,198
Caicay	2,521	1,934	587
Matara	3,752	2,989	763
Cajabamba	28,079	13,551	14,528

Elaboración Propia

Debe tenerse en consideración también que el Reglamento de la Ley 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial, aprobado por Decreto Supremo 019-2003-PCM, estableció como requisito de población para la creación de distritos el siguiente:

- para la costa: 12,000 habitantes.
- para la sierra: 3,800 habitantes.
- para la selva: 4,000 habitantes.

Las ocupaciones predominantes de la población de estos distritos son la agricultura y la ganadería que en algunos casos llega al 80 por ciento.

PEA Ocupada de 14 y más años en la agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

Tabla N° 6: % de la PEA en Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.	
Distrito:	%
Santa María de Chicmo	84.2
Turpo	88.6
Sangarará	69.6
San Salvador	65.7
Caicay	71.0
Matara	67.7
Cajabamba	42.6

Elaboración Propia







### III. EL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO.



### III. EL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO.

En este acápite presentamos, del modo más cercano posible a la realidad, los procesos de PP realizados en los distritos cuyas experiencias sirven de base a la presente sistematización.

Los procesos de PP en estos distritos se desarrollan siguiendo los siguientes pasos:

- Decisión política.
- Convocatoria.
- Registro de los agentes participantes.



- Identificación de proyectos.
- Establecer prioridades a los proyectos.
- Evaluación técnica de los proyectos prioritarios.
- Formación de los comités de vigilancia.
- Formalización de los acuerdos.
- Articulación entre niveles de gobierno.
- Ejecución de los proyectos.

### La decisión política.

El proceso del PP en estos distritos y municipalidades rurales comienza con la decisión del órgano de gobierno -concejo municipal- que mediante una ordenanza establece las reglas, los procedimientos y el cronograma y designa al equipo técnico que se encargará de su conducción.

Así, el artículo 2 de la Ordenanza 002-2009 de la Municipalidad Distrital de Sangará en el departamento de Cusco, establece: “CONVOCAR a la sociedad civil debidamente organizada, a las organizaciones públicas, privadas y partidos políticos que ejecutan acciones en el distrito de Sangará y a las autoridades designadas y elegidas democráticamente AL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2010” (resaltado en el original).

El artículo tercero conforma el equipo técnico y el cuarto establece el cronograma del proceso.

Por su parte, la Municipalidad Distrital de Turpo en el departamento de Apurímac, mediante la Ordenanza 001 de 17 de abril de 2009 establece “los roles de los actores institucionales involucrados en el proceso” (artículo 1), las reglas en cuanto a las “las acciones a ejecutar que no cuenten con financiamiento de la municipalidad” (artículo 6), los criterios de prioridad de los proyectos (artículo 11) y otros aspectos no menos importantes.

Según la ley, las ordenanzas que convocan al proceso del PP y lo regulan deberían ser concertadas en el Consejo de Coordinación Local, pero esto no sucede pues en estos

distritos dicho organismo no funciona y, en algunos casos, sus funciones han sido asumidas por organismos más amplios como la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza en Cajabamba, o el Consejo de Desarrollo Distrital en Sangará. No obstante, nadie cuestiona su validez.



### La convocatoria.

Aprobada la ordenanza que regula el proceso de PP se procede a la convocatoria. Se trata de convocatorias amplias a un proceso en el cual se espera la participación de toda la sociedad local: autoridades, organizaciones sociales, asociaciones de productores, instituciones públicas y privadas, partidos políticos, iglesias y la población en general que participa en las asambleas o talleres de caserío, comunidad o sector.

La difusión e invitación se hace mediante comunicados radiales y, en algunos casos, por la televisión, pero necesariamente mediante invitaciones escritas u oficios, que se llevan directamente a cada presidente o responsable principal de la organización o institución convocada.

Esta segunda modalidad aparece como el acto que formaliza la invitación; no basta enterarse por la televisión o la radio, pues durante las entrevistas algunas personas dijeron que a ellas no las habían invitado, vale decir, no les habían enviado el oficio de convocatoria.

No obstante, si una persona no recibe el oficio de invitación, pero se entera por otros medios, tiene expedito el derecho de participar siempre y cuando demuestre que representa a alguna organización o institución y haya sido





designada por ella para participar en el proceso, u ostente algún cargo de autoridad tal como gobernador, teniente gobernador, juez de paz, etc.

Es necesario destacar que, ante la pregunta acerca de si la convocatoria era suficiente y oportuna, todas las personas entrevistadas coincidieron en señalar que sí pues se les convoca con ocho o diez días de anticipación.

Recibido el oficio de convocatoria, el presidente de la comunidad o de la junta vecinal, o el agente municipal, muchas veces con el apoyo del teniente gobernador, proceden a convocar a los comuneros o pobladores para una asamblea general con la que se inicia su participación en el proceso.

En el acta de la asamblea general del barrio de Chaupiorcco en el distrito de Santa María de Chicmo, realizada el día catorce junio del 2009 para acordar los proyectos que se presentarían al taller distrital del Presupuesto Participativo, “firmaron todos los comuneros en general tanto mujer y varón con sus respectivo documento firma y huella” (sic).

### El registro de los agentes participantes.

Las normas denominan agentes participantes a los representantes de las organizaciones de la sociedad civil habilitados para intervenir con voz y voto en el proceso del PP. Deben ser elegidos expresamente por las organizaciones y acreditarse como tales ante la municipalidad en un Libro de Registro de Agentes Participantes que ésta abre para tal fin.

Según el numeral 2.4 del Instructivo para el Proceso del Presupuesto Participativo Basado en Resultados, expedido por el MEF mediante Resolución Directoral 007-2010-EF/76.01, los roles de los agentes participantes son:

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

Como hemos dicho, en estos distritos todas las organizaciones sociales y las instituciones públicas y privadas están convocadas al proceso del PP.

En el Libro de Registro de Agentes Participantes de la municipalidad distrital de Sangarará para el proceso del PP del año 2009 se encuentran inscritas



cinco comunidades campesinas, diecisiete asociaciones de productores, un consejo de desarrollo comunal, cinco comités del programa del vaso de leche, siete asociaciones de mujeres, diez instituciones educativas, un centro cultural artesanal, dos puestos de salud, una asociación de ahorristas, la gobernación, la comisaría y una asociación evangélica.

A estos procesos de PP, además de los dirigentes y representantes de las organizaciones sociales, asisten todas las autoridades: gobernadores, tenientes gobernadores, jueces de paz, comisarios; los representantes y jefes de las instituciones públicas: de salud, educación, agricultura, Programa Nacional de Apoyo Alimentario (PRONAA), Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS), Programa JUNTOS; y representantes de instituciones privadas tales como organismos no gubernamentales de desarrollo, instituciones educativas y otras.

Es necesario precisar que en estos distritos se presentan dos tipos de agentes participantes:

- a. Aquellos que participan en las asambleas comunales, sectoriales o de caserío. Todos los pobladores -varones y mujeres mayores de edad- están habilitados para participar.
- b. Los delegados, elegidos en estas asambleas, que participan en los talleres distritales de priorización de proyectos.

### La identificación de proyectos.

En este paso se verifican dos procedimientos.

En algunos distritos, el alcalde convoca a los presidentes de las comunidades, dirigentes de otras organizaciones sociales, responsables de instituciones, agentes municipales y tenientes gobernadores a un taller central en la capital del distrito, en el cual se explican en detalle los aspectos principales del proceso de PP en curso: criterios para la presentación de proyectos, techo presupuestal, cronograma, base legal del proceso y otros.

En algunos casos, en este primer taller, se realiza la rendición de cuentas del PP del año anterior. En otros, se convoca a audiencias públicas específicas distritales, comunales o sectoriales de rendición de cuentas.

Luego del primer taller distrital, los responsables: agentes municipales en los caseríos y presidentes en las comunidades campesinas, regresan a sus poblados para convocar -con el apoyo muchas veces de los tenientes go-



bernadores- a asamblea general, a fin de establecer colectivamente las necesidades prioritarias del lugar y determinar los proyectos que se presentarán en el taller distrital.

El otro procedimiento consiste en que la municipalidad convoca directamente a cada comunidad y caserío para iniciar el proceso del PP.

En ambos casos, en la primera reunión de caserío o comunidad se sigue un procedimiento similar:

- Presentación del proceso de PP que se inicia.
- Rendición de cuentas de las obras realizadas en el lugar.
- Informe del presupuesto municipal por principales fuentes de ingresos y egresos.
- Informe del monto que se considerará para el proceso del PP.
- Bases legales del PP.
- Criterios o ejes para la determinación de los proyectos.
- Determinación de las necesidades principales de la comunidad.





- Acuerdo acerca de qué obra o proyecto se presentará en el taller distrital.
- Elección de los delegados/delegadas de la comunidad o caserío para el taller distrital de priorización de proyectos y formalización de acuerdos.

A estas reuniones de caserío o comunidad asisten el alcalde, los regidores, los funcionarios municipales encargados del proceso, otros funcionarios sectoriales -salud, educación, agricultura- y algún promotor o especialista contratado por la municipalidad, por la asociación de municipalidades de la cuenca o corredor económico o por algún organismo no gubernamental de desarrollo para brindar asistencia técnica durante el proceso. Con frecuencia muchos de ellos pertenecen al equipo técnico municipal responsable del proceso de PP.

El número de delegados elegidos en las asambleas locales para asistir al taller distrital es indeterminado, salvo en el distrito de Santa María de Chicmo en que se ha fijado en diez por cada comunidad. En el distrito de Turpo para el proceso participativo del año 2009 se previó la elección de tres delegados: un hombre, una mujer y un joven (artículo 23 de la Ordenanza 001-2009/MDT). No obstante, como dice el gerente municipal del distrito de Matara, “pueden venir dos, tres, cuatro o cinco, pero todos llevaban la misma representación, no había una representación por cada una de sus organizaciones, sino por el sector territorial que representaban”.

En el distrito de Sangarará, no se realizan talleres zonales, sino que todos son de carácter distrital pues la distancia entre las comunidades y la capital del distrito no es muy grande.

### La prioridad de los proyectos.

El establecimiento de la prioridad de los proyectos se hace en dos fases: una fase comunal, de caserío, sector o zona y una fase distrital.

En los sectores o zonas, se agrupan caseríos o comunidades cercanas o pertenecientes al mismo piso altitudinal (del “piso de valle” o de “piso alto” como en el distrito de San Salvador) o anexos pertenecientes a la misma comunidad.

Algunos líderes no ven con agrado el agrupamiento por sectores o zonas porque así se pierden de vista las necesidades particulares de los pequeños



pueblos y se retrasa la solución de sus problemas más sentidos: falta de sistema de agua a domicilio, falta de letrinas, carencia de carreteras, etc.

### Fase comunal o sectorial.

En esta primera fase -comunal o sectorial-, la población reunida en asamblea general determina sus principales necesidades con apoyo e intervención de técnicos de la municipalidad, de alguna entidad pública (educación, salud y agricultura principalmente), de la asociación o red de municipalidades a la cual la municipalidad distrital pertenece o de algún organismo no gubernamental de desarrollo operante en la región, quienes reflexionan con ellos, exponen y explican los criterios para establecer los proyectos prioritarios teniendo como base ejes de desarrollo, potencialidades locales, perspectivas de mediano plazo y, alguna vez, las prioridades de desarrollo declaradas por el gobierno nacional.

Luego de la determinación de las principales necesidades de la comunidad, caserío o sector, se procede a la presentación y selección de los proyectos para la solución o atención de las necesidades o problemas detectados en el primer punto y que se plantearán en el taller distrital.

La presentación de criterios por parte de la municipalidad o de especialistas presentes no significa que los proyectos aprobados al final del proceso estarán enmarcados en ellos. La comunidad puede decidir de modo diferente.

Así sucedió, por ejemplo, en el distrito de Santa María de Chicmo en el proceso del PP del año 2009, en que la municipalidad propuso cuatro ejes de desarrollo: salud materno infantil, programa articulado nutricional, logros en el aprendizaje al final del III ciclo y acceso a servicios sociales y oportunidades de mercado. Estos criterios, según consta en las actas, fueron expuestos en cada una de las diez asambleas de comunidad y en el taller distrital. Al final del proceso quedaron aprobados dieciséis proyectos a saber: tres canales de irrigación, cinco reservorios de agua para riego, cuatro sistemas o módulos de riego tecnificado, cuatro proyectos de carreteras en zonas agrícolas, cuatro puentes y un proyecto de ampliación de calles en la capital del distrito.

Con ocasión del proceso del PP del año 2007, la municipalidad de Caicay dejó abierta a las comunidades la posibilidad de presentar dos proyectos uno “grande” y uno “mediano o pequeño”.



### Fase distrital.

Culminadas las asambleas de caserío, comunidad o zona se procede a los talleres distritales para fijar la lista definitiva de proyectos prioritarios.

Para ingresar a esta fase en algunos casos se establece que las actas de las asambleas donde se establecen los proyectos prioritarios sean legalizadas por el juez de paz antes de ser presentadas ante la municipalidad distrital. Así sucedió el año 2007 en la municipalidad de Caicay. Según se pudo percibir, esta previsión buscaba garantizar que las propuestas de los líderes en el taller distrital fueran las efectivamente aprobadas en las asambleas comunales.

Los talleres que fijan la prioridad de los proyectos son decisivos y tienen un carácter muy formal pues se trata de definir el rumbo de la inversión municipal del siguiente año y de garantizar la solución de alguna necesidad comunal. A ellos asisten todas las autoridades y los principales líderes, representantes y delegados locales. Pero no traen su voz particular, sino los acuerdos adoptados en las asambleas de las comunidades, caseríos o sectores en cuya representación asisten.

Las actas de estos talleres son muy claras. En ellas se deja constancia de los asistentes en un orden muy jerarquizado, se describe el proceso de la reunión, los resultados, los criterios adoptados y los puntajes alcanzados por cada proyecto.





Los proyectos aprobados que no alcanzan a ser incluidos en el monto asignado al proceso de PP igualmente se registran para ser tomados en cuenta en futuras ampliaciones o modificaciones presupuestales o para ser gestionados ante otras instancias públicas o privadas de desarrollo.

El PP puede ser de carácter bianual, como en el distrito de San Salvador en donde el 2009 se aprobó un presupuesto de esas características para el bienio 2009-2010 “toda vez que no alcanza el presupuesto”.

En el año 2009, la municipalidad de Cajabamba tuvo que declarar que el PP de ese año sería “informativo” puesto que había muchos proyectos no ejecutados y que por consiguiente no tenía sentido seguir aprobando nuevos sin que se hubiera siquiera iniciado la ejecución de muchos de los anteriormente aprobados.

En las actas de los talleres finales de varios distritos, se lee un párrafo como el siguiente: “los suscritos nos comprometemos a resaltar como única iniciativa de gasto para el distrito... las acciones traducidas en actividades o proyectos, que han sido definidos a través de este proceso...” como una forma de garantizar la estabilidad de los acuerdos.

### La evaluación técnica de los proyectos prioritarios.

Según las normas que rigen el proceso del PP, la municipalidad debe estudiar y determinar las posibilidades técnicas y financieras de los proyectos o ideas de proyectos priorizados en los talleres “verificando que corresponde al ámbito de competencia de nivel de gobierno”. (Artículo 6 de la Ordenanza Municipal 010-2010-MDSS de la municipalidad distrital de San Salvador).

Esta labor se cumple a través de un equipo técnico actuando como un eslabón o filtro entre la fase de prioridad de proyectos y la fase de formalización de los acuerdos.

Estos equipos técnicos, constituidos normalmente en el primer taller distrital, están conformados de modo plural y nunca sólo por técnicos de las municipalidades, sino también por otros provenientes de organismos públicos (postas, centros o micro redes de salud, centros educativos, oficinas agrarias), así como por profesionales de organismos no gubernamentales de desarrollo, regidores, alcaldes de municipalidades de centro poblado y delegados de la sociedad civil: “comunidades campesinas, organizaciones sociales de base o asociaciones productivas económicas u otras con personería jurídica, que se-



rán elegidas democráticamente” (artículo tercero de la ordenanza municipal 010-2010 MDSS de la municipalidad distrital de San Salvador)

### Formación de los comités de vigilancia.

Uno de los pasos finales del proceso es la formación del Comité de Vigilancia del PP que se verifica en todos los distritos menos en la provincia de Cajabamba en la cual sus funciones las asume la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza y en el de Matara donde “la Mesa de Concertación sustituye al CCL y engloba al Comité de Vigilancia”.

Según explica el teniente alcalde, ello es así “porque es un distrito pequeño, de cinco mil habitantes donde hay muchas personas que tienen dos, hasta tres cargos: el teniente (gobernador) puede ser el presidente de la JASS y el agente (municipal) puede ser promotor de salud, a la vez”.

Pero, independientemente de su conformación, los testimonios recogidos llevan a concluir que los comités de vigilancia no funcionan. Sólo en el distrito de Sangará se encontró un testimonio de su funcionamiento y en el de Matara una ligera alusión a su presencia.

### La formalización de los acuerdos.

Culminado el proceso del PP el Concejo Municipal, en ejercicio de sus atribuciones, como órgano de gobierno local, incorpora en el presupuesto municipal los proyectos concertados antes de aprobar el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), como se denomina al presupuesto municipal antes de su ejecución.

Este paso no presenta dificultades por cuanto los regidores y regidoras se involucran plenamente en el proceso del PP mediante la aprobación de la ordenanza que lo convoca, el establecimiento del techo presupuestal, la definición de los criterios para establecer la prioridad de los proyectos, la designación del equipo técnico y, más concretamente, mediante su participación activa en los talleres comunales, sectoriales y distritales, de modo tal que son copartícipes del proceso. Las entrevistas y grupos focales han permitido comprobar que todos los regidores y regidoras estaban plenamente informados del proceso y participan en todas sus fases.

Algunas veces han cuestionado algunos aspectos como, por ejemplo, el monto presupuestal asignado a determinado proyecto por el equipo técnico o el área de planificación, por considerarlo alto o bajo, o la denominación de un proyecto: si debe llamarse de “construcción” o de “reconstruc-



ción”. Pero sus intervenciones no se dirigen a cuestionar la pertinencia de uno u otro proyecto proveniente del proceso del PP “porque ellos han sido parte del proceso”(Director de Planificación de la Municipalidad Provincial de Cajabamba).

### Tipos de proyectos aprobados.

Tipos de proyectos aprobados el año 2009, ver tabla N° 7. Como puede verse son proyectos principalmente dirigidos a fortalecer la principal actividad económica en estos distritos, que es la agricultura; y a atender necesidades básicas como agua, alcantarillado, calidad de la vivienda, salud, educación y nutrición. “La propia población selecciona las necesidades más sentidas por eso que la inversión se orientó a saneamiento básico,

Tabla N° 7: Listado de Proyectos distritales

Tipo de proyecto:	Santa María de Chicmo:	Matará:	Cajabamba:	Caicay:	Turpo:	San Salvador:	Sangará:
Saneamiento básico: agua y alcantarillado.	1	3	6			1	2
Infraestructura para riego: canales y represas.	2	1	4				2
Sistemas de riego.						7	2
Infraestructura vial: trochas carrozables y puentes.		2	5			2	1
Desarrollo de capacidades: educación, salud, turismo vivencial.	1	1				1	1
Lucha contra la desnutrición crónica.	1	1					
Infraestructura recreacional: plazas, parques y campos deportivos.	1					1	1
Emergencia	1						
Estudios de pre inversión.	1						
Viviendas mejoradas.		2					
Infraestructura para educación.		1					6
Local comunal.		1					
Apertura y pavimentación de calles en zonas urbanas.			4				1
Infraestructura de salud			1		1	2	2
Plan Integral de residuos sólidos.			1				
Cerco de cementerio.			1				
Local municipal.					1	1	
Forestación.						1	
Producción agropecuaria.							1

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas



agua, desagüe, luz, que la población de Matara no tenía en absoluto” dice el gerente municipal de este distrito.

Sobre el distrito de Caicay, no se encontró información en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas que es la página oficial en la que las municipalidades registran los proyectos aprobados en el Presupuesto Institucional de Apertura.

### La articulación entre niveles de gobierno.

Según las normas y según la lógica del planeamiento, los niveles de gobierno deben actuar de modo concertado en la promoción y gestión del desarrollo de los territorios de su jurisdicción. Por ello una de las fases del proceso del PP se llama precisamente “articulación” entre niveles de gobierno.

No obstante, esta articulación no se da de modo sistemático e institucionalizado, sino que es dejada prácticamente a la capacidad de gestión y negociación política del alcalde quien puede intervenir y de hecho lo hace ante los otros niveles de gobierno (provincial, regional y nacional) y ante la cooperación internacional para conseguir los recursos financieros de que carece la municipalidad para la ejecución de proyectos de desarrollo presentados y aprobados en los procesos de PP.

En muchas entrevistas, se puede percibir que la capacidad del alcalde o alcaldesa para establecer relaciones de cooperación con otros actores y para atraer inversión hacia sus distritos y comunidades es vista como un valor agregado de la gestión municipal.

Un ejemplo de esta articulación provincial-distrital son los proyectos de los distritos aprobados en los presupuestos de las municipalidades provinciales respectivas, según información obtenida de la página web del Ministerio de Economía y Finanzas, ver Tabla N° 8.

### La ejecución de los proyectos

Esta es una fase crucial por cuanto con frecuencia se han venido aprobando proyectos más allá de la capacidad financiera de las municipalidades.

Quizás la legítima presión social de las comunidades dadas sus grandes necesidades insatisfechas, la esperanza en la capacidad de gestión de la autoridad y en que alguna oportunidad se presente en el futuro llevan a los agentes participantes a aprobar proyectos más allá de las capacidades financieras de las municipalidades.



Tabla N° 8: Listado de Proyectos producto de articulación Provincial - Distrital	
Municipalidad Provincial de Calca.	
Nombre del proyecto:	Año:
Replanteamiento y Mejoramiento de Alpacas Sudamericanas en los distritos de Calca, Pisac, San Salvador, Lares, Lamay, Taray y Coya.	2011
Irrigación de la margen izquierda de los distritos de San Salvador, Pisac, Coya, Taray, Lamay y Calca.	2010
Fortalecimiento de Capacidades Competitivas del Productor del Maíz Blanco Gigante en los distritos de San Salvador, Pisac, Coya y Lamay.	2010
Construcción de Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos (San Salvador-Pisac).	2009
Municipalidad Provincial de Acomayo.	
Nombre del proyecto:	Año:
Relleno Sanitario Sangará.	2011
Construcción del Campo Ferial Kullupata.	2010
Mejoramiento y Asfaltado de la Carretera Ramal de Pomacanchi.	2008
Municipalidad Provincial de Paucartambo.	
Nombre del proyecto:	Año:
Construcción de Represas para Riego Sectores de Hanan y Uscac y en la Comunidad Campesina de Sorococha en el Distrito de Caicay.	2011
Construcción de Represas Lagunas Igleiachayocpata, Llulluchacocha, Hanan y Usca – Caicay.	2010
Municipalidad Provincial de Cajamarca.	
Nombre del proyecto:	Año
Mejoramiento de la Vivienda Rural en el Distrito de Matara, Caseríos: Pampa Larga, Chucsen, Casaloma, Dos de Mayo.	2009
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas	

La respuesta de las municipalidades frente a esta eventualidad consiste en determinar que “las acciones a implementar que no cuenten con financiamiento de la municipalidad, figuran en las propuestas a considerar en la provincia y región, como también por la búsqueda de apoyo de instituciones públicas y privadas”. (Artículo 06 de la Ordenanza Municipal 001 -2009-MDT-AL de la municipalidad distrital de Turpo).

En algunas actas de los talleres del PP, especialmente de las audiencias y talleres de rendición de cuentas, se encuentran registradas las quejas de quienes reclaman que “existe diferenciación o desigualdad en la ejecución de obras”, o que “se están dando obras en desigualdad... no hay equidad en la ejecución de obras en las diferentes comunidades” es decir “las obras son más en una comunidad y menos en otra”.



### Los proyectos ejecutados.

A continuación, y a modo de ejemplo, se presenta la relación de proyectos ejecutados por la Municipalidad Distrital de Caicay, tomada del folleto denominado Audiencia Pública Rendición de Cuentas EJERCICIO FISCAL 2009 – Mayo 2010, publicado por la municipalidad de dicho distrito.

- Pequeño sistema de riego Vilcabamba – Pacor.
- Construcción sistema de red de desagüe Vilcabamba.
- Mejoramiento de infraestructura de saneamiento básico y construcción de letrinas Vilcabamba.
- Defensa ribereña Retiro Antaray.
- Construcción del pabellón de aulas y servicios higiénicos I.E.S. C.C. Huayllabamba.
- Construcción salón artesanal Huayllabamba.
- Construcción de aulas y biblioteca I.E.P. 50453 C.C. Pitucancho.
- Construcción sistema de riego por aspersión C.C. Pitucancho.
- Electrificación red primaria, secundaria y acometida Culiscancho, Chanquipata, en convenio con el Fondo de Compensación y Desarrollo Social.
- Electrificación primaria, secundaria y acometida Chiullapata.
- Electrificación rural red primaria C.C. Sorococha.
- Reubicación del centro poblado de Ccoyaraqui.
- Construcción del sistema red de desagüe Pacor – Mojón.
- Mejoramiento de infraestructura de saneamiento básico y construcción de letrinas Pacor – Mojón.
- Mejoramiento de canal de riego Pacor – Mojón.
- Construcción de aulas I.E. Ccollotaro.
- Construcción de sistema de red de desagüe Ccollotaro.
- Mejoramiento de infraestructura de saneamiento básico y construcción de letrinas Ccollotaro.



- Electrificación red primaria, secundaria y acometida Sierra Bella en convenio con el Fondo de Compensación y Desarrollo Social.
- Electrificación red primaria, secundaria y acometida Huayllatambo en convenio con el Fondo de Compensación y Desarrollo Social.
- Construcción del sistema de abastecimiento de agua potable y desagüe saneamiento básico, construcción de letrinas en Huasaq.
- Construcción cerco del perimétrico de la Posta de Salud de Huasaq.
- Construcción del salón artesanal en Huasaq.
- Construcción de la carretera Vilcabamba – Huasaq en convenio con el Gobierno Regional.
- Construcción del cerco perimétrico y servicios higiénicos de la I.E. Primaria de Taucamarca.





- Habilitación y mejoramiento de la carretera Taucamarca – Huayllapata en convenio con el Fondo de Compensación y Desarrollo Social.
- Construcción del Centro Cívico de Desarrollo Productivo de Caicay.
- Construcción del Canal de Regadío Irrigación Urcospampa – Ccollotaro – Caicay.
- Construcción del Complejo Deportivo Caicay en convenio con el Instituto Peruano del Deporte Programa Adopta un Complejo.
- Pavimentación de la vía de acceso al Cementerio de Caicay.
- Construcción de represas para el riego Sector Hanan y Uscaq Sorococha Caicay en convenio con el Ministerio de Agricultura Dirección de Infraestructura Hidráulica.
- Adquisición de terreno de 500 m<sup>2</sup> para la construcción del local de la Comisaría de la Policía Nacional del Perú.

Igualmente, a modo de ejemplo, se presenta la relación de proyectos ejecutados por la Municipalidad Distrital de San Salvador el año 2009, tomada del folleto denominado AUDIENCIA PÚBLICA DE CUENTAS AÑO 2009, publicado por la municipalidad de dicho distrito.

- Fortalecimiento y equipamiento de la municipalidad distrital de San Salvador.
- Construcción del centro cívico municipal distrito de San Salvador.
- Adecuación del campo ferial San Salvador.
- Sistema de riego Chocllompay.
- Sistema de riego comunidad de Ccamahuara.
- Sistema de riego en la comunidad de Pacor Mojón.
- Sistema de riego en la comunidad de Parpacalle.
- Sistema de riego por aspersion Umachurco – Chiripata.
- Sistema de riego por aspersion en la comunidad de Occoruro.
- Sistema de riego Ccoscco Ayllu II Etapa.
- Sistema de riego Ccoscco Ayllu.



- Apertura de trocha carrozable Umachurco – Pacor Alto.
- Mejoramiento y rehabilitación de la trocha carrozable C.C. Huanca.
- Construcción de pistas y veredas de la calle Marañón.
- Construcción y embellecimiento de la alameda Vilcanota.
- Forestación Apu Pachatusan.
- Construcción y ampliación del sistema de desagüe de San Salvador.
- Saneamiento básico urbano San Salvador.
- Saneamiento básico rural Pillahuara.
- Saneamiento básico rural Tiracancha.
- Construcción del campo deportivo en Tiracancha.
- Construcción del local del Centro de Salud San Salvador.
- Construcción del Puesto de Salud Tiracancha.
- Construcción de losa deportiva en el sector de Huarkunkapata.
- Construcción del local de la I.E. Secundaria Sicllabamba.
- Construcción de infraestructura de la I.E. Tiracancha.
- Equipamiento de local y adecuación de internet rural C.C. Ccoscco Ayllu.
- Construcción de galpones para la crianza de cuyes en la asociación Wera Qoe.
- Construcción de galpones para crianza de cuyes en la asociación Inmaculada. Concepción en la comunidad de Qosqo Ayllu.
- Construcción de galpones para crianza de cuyes en la asociación Illapa de la comunidad de Siusa.
- Rehabilitación y mejoramiento de caminos vecinales San Salvador–Umachurco.
- Ampliación y mejoramiento de la oferta de servicios educativos de la I.E. 50183 San Martín de Porres.



### Los efectos del Presupuesto Participativo.

Los procesos de PP llevan ocho años de vigencia en el país, tiempo suficiente para indagar acerca de los efectos en la población, las instituciones y las dirigencias distritales de esta forma novedosa de decidir el destino de una parte de las inversiones municipales con la intervención directa de la población.

#### 1. Se resuelven necesidades.

El primer efecto que surge del proceso del PP es que se resuelven necesidades.

Antes de la vigencia del PP, las autoridades municipales -léase principalmente alcaldes- decidían en qué se invertían los recursos económicos de la municipalidad y lo hacían no necesariamente en función de las necesidades reales o sentidas de la población, sino teniendo como base lo que consideraban conveniente para ella, para sus intereses políticos o de acuerdo a sus preferencias por una u otra comunidad o sector o por algún aspecto del desarrollo. El acierto de esta forma de elección no estaba garantizado.

Actualmente, con el PP la población, a través de sus organizaciones y delegados, toma parte en establecer la prioridad de los problemas y en la decisión de las alternativas de solución a dichos problemas.

Debe considerarse, también, que los Instructivos del PP, al establecer determinados criterios para la aprobación o desaprobación de las ideas de proyectos presentadas por la población, ayudan bastante a seleccionar proyectos relacionados con el desarrollo local.



Es menester tener en cuenta que uno de los primeros y fundamentales criterios es que los proyectos presentados se condigan con los objetivos o los ejes del plan de desarrollo concertado. Las autoridades municipales y, de modo especial, los profesionales y técnicos de las municipalidades, de los organismos no gubernamentales de desarrollo y de las asociaciones de municipalidades, que con frecuencia asesoran o brindan asistencia técnica en estos procesos, han ido entrenándose paulatinamente en precisar criterios que tengan relación con los procesos de desarrollo local y las necesidades básicas de los territorios.

Esta forma de determinar las inversiones representa una mayor garantía de que las necesidades que se van a atender son aquellas que la población decide y da prioridad porque las siente y las conoce o por haber sido sistematizadas en los planes de desarrollo concertados.

En este terreno, la población y sus líderes han pasado por un proceso de aprendizaje por cuanto, según los informantes, al principio la gente “pedía” que se cercara el cementerio, por ejemplo, y aun ahora en algunos caseríos se pide el techado del templo de alguna iglesia.

En consecuencia, es posible afirmar que éste es un primer efecto del proceso del PP: la modificación de los criterios con los que la municipalidad decide sus inversiones y el procedimiento mediante el cual las decide. Porque “antes, el alcalde con sus regidores y funcionarios decidían”, ahora es la comunidad en asamblea general la que decide a qué obra hay que dar prioridad o “pedir”.

## 2. Mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Se ha dotado a las comunidades y caseríos de agua, alcantarillado, letrinas, lagunas de oxidación, canales de regadío, sistemas de riego tecnificado, carreteras vecinales y comunales, cocinas mejoradas, locales escolares, centros de salud, se han logrado avances significativos en la superación de la desnutrición infantil, etc., todos ellos proyectos establecidos como prioritarios en los procesos del PP.

No todos estos proyectos han sido ejecutados con recursos municipales, pero han sido acordados como prioritarios en los procesos de PP y, en los casos en que el monto para su ejecución excedía el así llamado techo presupuestal de la municipalidad, se tramitan ante el concejo provincial, el gobierno regional o nacional y la cooperación internacional. Procesos de gestión e intermediación en los que algunos alcaldes y alcaldesas han ganado gran solvencia.



### 3. El PP reduce la discrecionalidad de las autoridades -especialmente de los alcaldes- y de los funcionarios en el manejo y distribución o asignación de los recursos económicos de la municipalidad.

En el marco institucional de las municipalidades peruanas, se ha establecido una nueva regla y es que la gestión municipal necesariamente debe contar con la participación de la población en los aspectos del planeamiento: plan de desarrollo concertado, y la gestión presupuestal: Presupuesto Participativo y Rendición de Cuentas.

En estos distritos, es posible advertir o avizorar un nuevo tipo de relación entre las municipalidades y la población que viene siendo favorecida por el establecimiento y la aplicación progresiva de estos mecanismos de gestión municipal participativa.

No es ciertamente un proceso lineal pues tiene idas y vueltas, altas y bajas, pero la tendencia parece ir hacia el fortalecimiento de estos nuevos rasgos de la institucionalidad municipal.

“En el Presupuesto Participativo parecería que ya la sociedad civil estaría gobernando, estaría distribuyendo su economía”, dice con entusiasmo el Teniente Alcalde de la Municipalidad Distrital de Sangará don Geruncio Quispe Cruz.

### 4. La cooperación, la concertación y la corresponsabilidad.

Tanto el PP, como la RC son parte de un sistema de toma de decisiones, de control social del ejercicio de la autoridad y de relación con la población y con otras instituciones públicas y privadas.

En todos los distritos se ve así. El proceso del PP, al promover la participación de todos los actores locales o cuando menos de los más significativos, de modo especial de las organizaciones sociales de base, de las autoridades y líderes comunales, promueve el establecimiento de relaciones de control, cooperación y actuación conjunta entre ellas.

La gente se involucra en la gestión primero mediante la Rendición de Cuentas y luego proponiendo y dando prioridad a proyectos que apuntan a mejorar la calidad de vida en sus pueblos, comunidades y caseríos.



En ese sentido, el PP fomenta el compromiso de la población y promueve la corresponsabilidad en el cofinanciamiento, ejecución, cuidado y mantenimiento de las obras y proyectos, aun cuando la presidenta de la Red de Promotoras Agropecuarias de Cajabamba “Virgen del Rosario”, señora Rosario Chávayry Iparraguirre, dice que ellos (en su pueblo) quieren que les hagan una obra “sin que nosotros tengamos que poner algo” porque cuando tienen que contribuir con mano de obra o materiales “parece que no lo estuviera haciendo la municipalidad, sino nosotros mismos”. Otra informante señala que cuando la mano de obra no calificada la pone la población, la construcción de las obras demora más que cuando se hace con personal calificado.

### 5. La gente aprende, todos aprenden.

Otro de los efectos del proceso del PP, pero también de la RC es que en ellos se desarrollan múltiples aprendizajes.

Estos procesos son como una escuela en la cual se aprende a priorizar necesidades y proyectos, se conoce el manejo de la municipalidad, sus ingresos y sus gastos, “la cantidad de dinero que llega”, se descubre que existen normas y reglas que las autoridades tienen que cumplir y procedimientos administrativos que tienen que seguir y que, por tanto, no tienen libre disponibilidad de los recursos económicos. Vale decir, se aprende que existe una disciplina institucional.

Se aprende a ser tolerantes, a escuchar a los demás y a respetar puntos de vista diferentes, a trabajar concertadamente, a ser democráticos y a aceptar las decisiones de los agentes participantes con las que uno, que es regidor o regidora y tiene un grado superior de instrucción, no está de acuerdo.

Se aprende a desarrollar los procesos del PP y de RC dicen los funcionarios y efectivamente en muchos casos ellos son los que llevan adelante los procesos sin necesidad de recurrir ya a facilitadores externos.

El proceso del PP en síntesis.

Tabla Nº 9: El Proceso del Presupuesto Participativo en síntesis

Fase:	Actividades principales:	Actores involucrados:	Logros:	Limitaciones:
Decisión política.	Aprobación y promulgación de ordenanza.	Concejo municipal.	Se establecen las reglas, los procedimientos y el cronograma y se designa al equipo técnico.	No participación del consejo de coordinación local.
Convocatoria al proceso.	Difusión por medios de comunicación masiva. Entrega de oficios de convocatoria.	Funcionarios municipales, dirigentes de organizaciones sociales y comunales, directivos de instituciones públicas y privadas, población en general.	Convocatoria oportuna y amplia.	
Registro de agentes participantes.	Apertura del libro de registro Elección de delegados de organizaciones. Designación de representantes institucionales. Registro.	Funcionarios municipales. Dirigentes sociales y comunales. Autoridades. Directivos institucionales.	Participación amplia de organizaciones, instituciones y autoridades.	Limitada participación de mujeres y jóvenes.
Identificación de los proyectos.	Definición de criterios para la identificación de proyectos  Asambleas comunales o sectoriales para la identificación de necesidades y proyectos	Agentes participantes: agentes municipales, presidentes de comunidades, presidentes de juntas vecinales, dirigentes de organizaciones sociales. Equipo técnico. Tenientes gobernadores. Alcaldes. Regidores. Especialistas de organismos no gubernamentales de desarrollo y de asociaciones de municipalidades.	Se detectan efectivamente las necesidades y los problemas de la población. Legitimidad de las decisiones. Se fortalecen las organizaciones y la municipalidad.	Debilidad en la visión de alcance distrital.
Priorización de proyectos.	Asambleas y talleres distritales de priorización de proyectos.	Agentes participantes. Equipo técnico. Autoridades municipales.	Se ha aprendido a priorizar proyectos que efectivamente resuelven problemas y atienden necesidades de la población.	Se priorizan proyectos que exceden la capacidad económica de la municipalidad.

## PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Tabla Nº 9: El Proceso del Presupuesto Participativo en síntesis

Fase:	Actividades principales:	Actores involucrados:	Logros:	Limitaciones:
Evaluación técnica de los proyectos priorizados.	Sesiones de trabajo del equipo técnico.	Equipo técnico.	Amplitud en la conformación de los equipos técnicos.	
Formación de los comités de vigilancia.	Elección del comité de vigilancia.	Agentes participantes.		No funcionamiento de los comités de vigilancia.
Formalización de los acuerdos.	Taller o asamblea de formalización de los acuerdos. Sesión de concejo que incorpora los proyectos en el PIA de la municipalidad.	Equipo técnico. Agentes participantes. Alcalde. Concejo municipal.	Práctica del consenso para la adopción de acuerdos. Participación de los regidores a lo largo del proceso facilita los acuerdos en la sesión del concejo municipal. Apertura y tolerancia ante el punto de vista de los demás.	
Articulación entre niveles de gobierno.	Elaboración de proyectos, perfiles y expedientes técnicos para desarrollar las gestiones ante otros niveles de gobierno e instituciones públicas .	Alcaldes. Funcionarios municipales.		No es una acción sistemática ni orgánica. Se deja a la capacidad de gestión de los alcaldes y a la apertura de las otras instancias de gobierno
Ejecución de los proyectos.	Elaboración de proyectos definitivos. Organización de la comunidad para la ejecución del proyecto. Capacitación de la población para la administración y gestión del proyecto.	Alcaldes. Funcionarios municipales. Dirigentes y miembros de comunidades, caseríos y organizaciones sociales. Especialistas de organismos no gubernamentales de desarrollo y de instituciones públicas relacionadas con el proyecto.	Participación organizada de la de la comunidad en la ejecución de los proyectos.	En algunos casos se privilegia a unas comunidades sobre otras. No se explica bien las razones por las cuales un proyecto no se ejecuta lo cual provoca reclamos de la población.

Elaboración Propia





## IV. LA RENDICIÓN DE CUENTAS



#### IV. LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La primera afirmación que debe hacerse es que en todos estos distritos se practica de modo asiduo y regular la Rendición de Cuentas.

##### Marco constitucional y legal de la rendición de cuentas.

En el Perú, el derecho ciudadano de acceder a la información pública está contenido en el artículo 2, inciso 5, de la Constitución Política que señala que toda persona tiene derecho: “[...] a solicitar sin expresión de causa la información que requiera y a recibirla de cualquier entidad pública, en el plazo legal, con el costo que suponga el pedido. Se exceptúan las informaciones que afecten la



intimidad personal y las que expresamente se excluyan por ley o por razones de seguridad nacional [...]"

El artículo 199 de la Carta Magna establece que los gobiernos regionales y locales "formulan sus presupuestos con la participación de la población y rinden cuenta de su ejecución, anualmente, bajo responsabilidad, conforme a Ley".

Por su parte, la Ley de Bases de la Descentralización (27783) en el inciso 1 del artículo 17 señala que "los gobiernos regionales y locales están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos, y en la gestión pública. Para este efecto deberán garantizar el acceso de todos los ciudadanos a la información pública, con las excepciones que señala la ley, así como la conformación y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y Rendición de Cuentas".

La Ley Orgánica de Municipalidades (27972), en el artículo 118, establece que "el vecino tiene derecho a ser informado respecto a la gestión municipal y a solicitar la información que considere necesaria, sin expresión de causa; dicha información debe ser proporcionada, bajo responsabilidad, de conformidad con la Ley en la materia".

El artículo 121 de la misma LOM dice que los vecinos ejercen el derecho de demanda de Rendición de Cuentas.

El artículo 148 establece que los gobiernos locales están sujetos a las normas de transparencia y sostenibilidad fiscal en el manejo de los recursos públicos. "Dichas normas", dice el artículo, "constituyen un elemento fundamental para la generación de confianza de la ciudadanía en el accionar del Estado, así como para alcanzar un manejo eficiente de los recursos públicos. Para tal efecto, se aprobarán normas complementarias que establezcan mecanismos efectivos para la Rendición de Cuentas".

Con el fin de garantizar a los ciudadanos el derecho a estar informados sobre la gestión municipal, este mismo artículo manda a los gobiernos locales "contar con portales de transparencia en Internet". En los lugares en que por razones presupuestales ello no fuera posible "se cumplirá con publicar periódicamente la información respectiva a través de otro medio de comunicación social".

El inciso 15 del artículo 20 de la LOM establece como una de las atribuciones del alcalde "informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales...".



La Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadano (Ley N° 26300) en su artículo 3 establece que son derechos de control de los ciudadanos la revocatoria y remoción de autoridades, la demanda de rendición de cuentas y otros mecanismos de control para el ámbito de los gobiernos municipales y regionales.

El artículo 31 señala que “mediante la Rendición de Cuentas el ciudadano tiene el derecho de interpelar a las autoridades respecto a la ejecución presupuestal y el uso de recursos propios” y que “la autoridad está obligada a dar respuesta”

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información (Ley N° 27806), en el artículo 3, establece que todas las actividades y disposiciones de las entidades comprendidas en dicha ley, entre ellas los gobiernos locales, están sometidas al principio de publicidad, en virtud del cual “toda información que posea el Estado se presume pública”, con las excepciones expresamente previstas en la misma ley. Asimismo ordena al Estado adoptar “medidas básicas que garanticen y promuevan la transparencia en la actuación de las entidades de la Administración Pública” y establece que “tiene la obligación de entregar la información que demanden las personas en aplicación del principio de publicidad”.

También se ha establecido la obligatoriedad para las entidades públicas de tener actualizados portales de transparencia (Artículo 5).

El artículo 22 establece que “toda Entidad de la Administración Pública publicará, trimestralmente, lo siguiente:

1. Su presupuesto, especificando: los ingresos, gastos, financiamiento, y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales vigentes.
2. Los proyectos de inversión pública en ejecución, especificando: el presupuesto total de proyecto, el presupuesto del período correspondiente y su nivel de ejecución y el presupuesto acumulado.
3. Información de su personal especificando: personal activo y, de ser el caso, pasivo, número de funcionarios, directivos, profesionales, técnicos, auxiliares, sean éstos nombrados o contratados por un período mayor a tres meses en el plazo de un año, sin importar el régimen laboral al que se encuentren sujetos, o la denominación del presupuesto o cargo que desempeñen; rango salarial por categoría y el total del gasto de remuneraciones, bonificaciones, y cualquier otro concepto de índole remunerativo, sea pensionable o no.



4. Información contenida en el Registro de procesos de selección de contrataciones y adquisiciones, especificando: los valores referenciales, nombres de contratistas, montos de los contratos, penalidades y sanciones y costo final, de ser el caso.
5. Los progresos realizados en los indicadores de desempeño establecidos en los planes estratégicos institucionales o en los indicadores que les serán aplicados, en el caso de entidades que hayan suscrito Convenios de Gestión”.

El artículo 6 de la Ley Marco del Presupuesto Participativo (Ley Nº 28056) establece como una de las fases del proceso la rendición de cuentas.

El artículo 9 señala que “son mecanismos de vigilancia del Presupuesto Participativo los que permiten el acceso a la información pública, la Rendición de Cuentas y el fortalecimiento de capacidades”.

El artículo 10 establece que “los gobiernos regionales y gobiernos locales están obligados a utilizar los medios a su alcance a fin de lograr la adecuada y oportuna información a los ciudadanos, sobre el proceso de programación participativa del presupuesto y ejecución del gasto público”.

El artículo 11 de dicha Ley Marco señala que “los Titulares de Pliego de los gobiernos regionales y gobiernos locales están obligados a rendir cuenta de manera periódica, ante las instancias del presupuesto participativo, sobre los avances de los acuerdos logrados en la programación participativa, así como del presupuesto total de la entidad”.

Finalmente el artículo 7 de la Ley del Canon (Ley Nº 27506) establece que las autoridades de los gobiernos locales provinciales y distritales, bajo responsa-





bilidad, deberán “rendir cuentas periódicamente sobre el destino de los recursos del canon” y “crear los indicadores y mecanismos adecuados para el monitoreo y evaluación de impactos y costo/beneficio de la inversión del Canon”.

Asimismo, señala que “todos los funcionarios y servidores públicos, así como aquellos elegidos mediante elección popular que administren los recursos públicos transferidos a las entidades de su dirección o gobierno, son responsables por el buen uso de los mismos, y tienen la obligación de rendir cuentas semestrales de los gastos efectuados a la Contraloría General de la República, conforme al mandato general establecido por el artículo 199 de la Constitución Política del Estado” y que “la ejecución de las obras, los gastos incurridos y los logros alcanzados estarán sujetos a la fiscalización posterior de los pobladores, sin perjuicio de las acciones de control que las leyes establecen”.

### El proceso de la rendición de cuentas

En los distritos, cuyas experiencias de PP y RC han sido sistematizadas y sirven de base para el presente documento, la RC se practica de modo asiduo y regular. En ellos, se verifican dos tipos de RC: una referida a los acuerdos del PP y la otra referida a la gestión municipal en general, aunque con frecuencia ambas se realizan en un solo acto: asamblea o audiencia.





## La Rendición de cuentas del Presupuesto Participativo

La RC concerniente al PP puede asumir dos formas: una que se hace en cada caserío y comunidad y otra a nivel distrital.

El proceso puede esquematizarse del siguiente modo:

- Convocatoria.
- Preparación de la información.
- Desarrollo del taller o asamblea comunal o sectorial de Rendición de Cuentas.
- Desarrollo de taller, audiencia o asamblea distrital de Rendición de Cuentas.

La RC realizada en cada caserío y comunidad abarca la información detallada sobre las obras que se ejecutan y los proyectos que se desarrollan en el lugar, “con los beneficiarios” como dicen algunos informantes. En algunos casos, como en el distrito de Caicay, “la alcaldesa va con (fotocopia de) todas las facturas y, con el presidente de la comunidad al lado, muestra boleta por boleta.”

Puede ser que estas asambleas comunales de RC constituyan la primera parte del taller de priorización de proyectos del PP, pero puede ser también que se trate de asambleas convocadas ex profeso en fechas distintas, como sucede en Santa María de Chicmo.

La RC del PP a nivel distrital se hace ante el conjunto de los agentes participantes y abarca todos los acuerdos adoptados el año anterior. Se informa el grado de avance o la fase en que se encuentra cada proyecto (en estudio, en proyecto, en ejecución, en suspenso o pendiente, terminado), el porcentaje de ejecución presupuestal y las dificultades que se hubieran encontrado.

En ambos tipos de asamblea -local y distrital- se da oportunidad a preguntas y repreguntas de los asambleístas que pueden ser respondidas por el alcalde o algún funcionario, contador, ingeniero, jefe de la oficina de infraestructura o de desarrollo económico, dependiendo del proyecto que se trate y del tipo de pregunta formulada.

La exposición se hace con la ayuda de papelotes, proyección de diapositivas y folletos distribuidos a los asistentes.



La RC del PP se hace anualmente, pero también, en algunos casos, cuando se concluye una obra o proyecto.

### La rendición de cuentas del conjunto de la gestión

La RC del conjunto de la gestión se realiza siempre a nivel distrital y en audiencia pública.

El proceso puede esquematizarse del siguiente modo:

- Aprobación y promulgación de la ordenanza que convoca a la audiencia pública.
- Formación del equipo de RC.
- Preparación del informe documentado.
- Convocatoria.
- Desarrollo de la audiencia.

Estas audiencias públicas de RC se realizan en la plaza pública o en algún auditorio o local con capacidad para albergar a todos los ciudadanos y ciudadanas que deseen participar porque en este caso la asistencia es libre.

Para convocar a la audiencia pública de RC el concejo aprueba una ordenanza en la cual se establecen las reglas con las que se desarrollará. Un equipo prepara la documentación, pero quienes rinden cuentas son el alcalde, los regidores cada uno según la comisión que preside y las responsabilidades que hubiera asumido, y los funcionarios responsables de las principales oficinas, áreas y programas de la municipalidad.

Normalmente son audiencias de larga duración, entre cinco y siete horas, pero, según los informantes, el interés no decae, sino que la gente permanece e incluso a veces se incrementa en el transcurso de la misma pues “está interesada en saber lo que pasa con la gestión municipal”.

Algunos piensan que este tipo de RC se está volviendo “engorrosa” porque “la última vez estuvimos desde las nueve de la mañana hasta las cinco de la tarde”. En algunos casos, un grupo de participantes quieren que les muestren “factura por factura y boleta por boleta.”

Un ejemplo de agenda de una audiencia pública de RC podemos tomarlo del artículo 8 de la ordenanza 006-2010 de la Municipalidad Distrital de San Salvador dictada para regular la audiencia pública de RC del año anterior y es como sigue:



Tabla Nº 10: Ejemplo de una Audiencia Pública – Rendición de Cuentas

Actividad:	Tiempo:
Informe del alcalde sobre la memoria de gestión del ejercicio fiscal 2009.	20 minutos.
Informes de los Regidores.	5 minutos cada uno.
Informe de la responsable de Contabilidad y Presupuesto.	20 minutos.
Informe del responsable de la Subgerencia de Obras y Desarrollo Urbano.	20 minutos.
Informe de la responsable de la Oficina de Saneamiento Básico rural.	20 minutos.
Informe de la responsable de la Oficina de Registro Civil.	5 minutos.
Informe de la responsable de la Oficina de Defensoría Municipal del niño y el adolescente.	10 minutos.
Informe del Gerente Municipal.	10 minutos.
Informe del Alcalde sobre cumplimiento del Presupuesto Participativo del año 2009-2010.	

Fuente: Municipalidad Distrital de San Salvador

En total, sin considerar el Informe del Alcalde sobre el cumplimiento de los acuerdos del PP del año anterior, que en este caso ha sido puesto como el último punto de la agenda y sin un tiempo determinado, son ciento treinta minutos, vale decir dos horas, de informes. Luego vienen las intervenciones de los participantes por un tiempo “no mayor de 3 minutos” cada uno y una “réplica”, como la llama la ordenanza, de dos minutos.

En todos los distritos, se encontró que las autoridades y los funcionarios están convencidos de que por Ley están obligados a convocar audiencias públicas de RC de la gestión cuando menos una vez al año, aunque algunos dudan creyendo que deben hacerlo dos o tres veces al año.

Al respecto, debe señalarse que en la legislación peruana no existe ninguna norma que obligue a las municipalidades a realizar audiencias públicas de RC lo que no quiere decir que no estén obligadas a rendir cuentas conforme lo hemos visto en el acápite referido al marco constitucional y legal de la Rendición de Cuentas. Al parecer, las autoridades de estas municipalidades han copiado para estas instituciones la obligación que rige claramente para los gobiernos regionales.

Esta modalidad de RC, vía audiencia pública, ha adquirido gran legitimidad en estos distritos por lo que es posible presumir que las siguientes autoridades deberán mantenerla a no ser que encuentren otra forma más satisfactoria para la población.



En estas audiencias públicas anuales de RC de la gestión, también se entregan folletos algunas veces acompañados de un disco compacto, que contienen el informe de gestión presentado.

### Los efectos de la rendición de cuentas.

#### **“Mucho mejor todavía para sacar de dudas” (agente municipal de Socos)**

1. El primer valor que se encuentra a los procesos de RC es que despejan dudas, transparentan la gestión y, al hacerlo, legitiman a la autoridad: “la gente se queda contenta, la gente se queda conforme”. “Una gestión participativa y concertadora le da legitimidad a la gestión” (gerente municipal de Matara).

La transparencia genera confianza. La práctica ha demostrado tanto a funcionarios como a autoridades que la transparencia, lejos de ser una intromisión innecesaria de la ciudadanía o una tediosa e incomprendida obligación de la autoridad, conlleva ventajas pues incrementa el respaldo social hacia el gobierno (local).

2. En estos distritos los procesos o los actos de RC movilizan a la sociedad local y generan expectativas en la población, especialmente movilizan a los líderes y a los ciudadanos y ciudadanas más inquietos y preocupados por los asuntos públicos de la localidad.

Pero esta movilización también está relacionada con la tensión que se genera en torno a ella y a las posibilidades de que grupos o personas con intereses políticos particulares se aprovechen de la circunstancia para atacar incorrectamente a la autoridad.

3. La Rendición de Cuentas genera rentabilidad política. “Se genera confianza, rentabilidad política, la transparencia da réditos políticos, por algo será que nuestro alcalde ha sido elegido a la provincia con un abrumador respaldo del 40 por ciento”, opina el teniente alcalde de Matara. El alcalde de Sangarará, por su parte, considera que uno de los factores para su elección a la alcaldía provincial ha sido su gestión transparente.
4. La RC también genera la ocasión de un encuentro cara a cara de las autoridades con los líderes sociales y una buena porción de la población para escuchar el informe de la gestión y “corregir errores”, encuentro que solo es posible en estas poblaciones pequeñas.



La rendición de cuentas en síntesis.

Tabla N° 11: El Proceso de la Rendición de Cuentas en síntesis			
Actividades principales:	Actores involucrados:	Logros:	Limitaciones:
Convocatoria.	Concejo municipal.		
Preparación de la información.	Equipo de funcionarios municipales. Regidores.	Involucramiento del conjunto de la institución.	
Desarrollo del taller o asamblea comunal o sectorial de rendición de cuentas.	Concejo municipal. Funcionarios municipales. Dirigentes de organizaciones sociales y comunales. Población en general.	Aclaración de dudas. Legitimación de la autoridad y de la institución municipal.	Se privilegian los aspectos contables.
Desarrollo de taller o asamblea distrital de rendición de cuentas.	Concejo municipal. Funcionarios municipales. Dirigentes de organizaciones sociales y comunales. Autoridades locales. Población en general. Medios de comunicación masiva.	Aclaración de dudas. Legitimación de la autoridad y de la institución municipal.	Se privilegian los aspectos contables. Sesiones muy largas. Limitación de la rendición de cuentas a la audiencia pública. Rendición de hace en los códigos de la contabilidad gubernamental sin adecuación intercultural.
Elaboración Propia			





## V. CONCLUSIONES



## V. CONCLUSIONES

1. En estos distritos el PP se ha constituido en un proceso de movilización y un espacio de encuentro entre autoridades locales, líderes sociales, técnicos municipales, representantes de instituciones públicas y de organismos no gubernamentales de desarrollo operantes en el lugar.

No se trata solo de las autoridades municipales, pues la participación de gobernadores, tenientes gobernadores, autoridades de salud, educación, justicia, agricultura, policía nacional y del Ministerio de la Mujer a través de diversos programas, es permanente y muy activa.

Por ello, se puede decir que el proceso del PP en estos distritos es la ocasión para el encuentro de las organizaciones sociales, y las instituciones públicas y privadas del lugar con el liderazgo de la municipalidad.



2. El contenido de estos encuentros se puede definir como:
  - lograr consensos en torno a la problemática de las comunidades o de los territorios al interior del distrito, aunque también, pero de modo limitado, en torno a la problemática distrital.
  - acordar soluciones eficaces a dichos problemas mediante la ejecución de proyectos, obras y programas.
3. En los últimos años, los proyectos aprobados en los procesos de PP están dirigidos a fortalecer la principal actividad económica de las poblaciones de estos distritos, que es la agricultura (infraestructura y mejoramiento del riego: reservorios, bocatomas, revestimiento de canales y sistemas de riego por aspersión o por goteo), a atender necesidades básicas de la población (agua, alcantarillado, salud, educación, nutrición, calidad de la vivienda), a mejorar las condiciones del transporte mediante la construcción, mantenimiento y mejora de carreteras, trochas carrozables y puentes. Asimismo se han desarrollado proyectos de crianza de animales menores, mejoramiento genético del ganado, desarrollo de capacidades y otros.
4. Estos procesos también han sido y vienen siendo ocasión y espacio propicio para el desarrollo de capacidades en funcionarios, autoridades municipales y líderes sociales.

En cada municipalidad se pueden encontrar grupos de funcionarios, técnicos y profesionales que se expresan con claridad, solvencia y propiedad respecto a estos procesos, sus características, posibilidades y límites. Muchos de ellos son del lugar o de lugares circundantes, hablan el idioma quechua y evidencian un compromiso con el territorio y la población.

Asimismo se encuentran autoridades municipales en las que -como es fácilmente entendible- no son las capacidades técnicas las más desarrolladas, sino las capacidades políticas para la concertación, la tolerancia, el liderazgo y para concebir otra forma de gobernar o, cuando menos, de tomar decisiones, según la cual “ahora ya no es como antes en que el alcalde con sus regidores y sus funcionarios decidían, sino que ahora es con la comunidad”. Y este antes y después del PP es un leit motiv en todos los distritos y en todos los tipos de actor entrevistados.

5. En los procesos de PP observados en estas municipalidades y distritos rurales se puede percibir una tensión entre las necesidades y las aspiraciones comunales y locales y las propuestas distritales o interdistritales.



E inclusive entre el centro principal de una comunidad campesina o un caserío y sus anexos o barrios. “Algunos anexos quieren hacer su Presupuesto Participativo en chiquito”, se queja el alcalde de Santa María de Chicmo.

Con mayor o menor intensidad se revela un punto de tensión entre las propuestas de las diversas comunidades, caseríos y barrios con las propuestas y proyectos de carácter distrital. Incluso en aquellos distritos en los que después de varios años de experimentar proyectos de tipo comunal se han agrupado los caseríos o comunidades por su cercanía geográfica algunos entrevistados piensan que agrupados pierden la solución de las necesidades particulares de los pequeños pueblos. Y puede que tengan razón.

Cada comunidad o caserío cree que tiene derecho a ser beneficiado con una porción aunque sea pequeña del presupuesto municipal. Por tanto, dadas sus urgentes necesidades, la escasez de los recursos y el abandono secular, buscan por todos los medios acceder a una parte de los recursos públicos puestos a consideración en el proceso del PP. En algunos distritos, incluso, se aprueba la misma cantidad de dinero para cada comunidad.

Las formas para enfrentar esta tensión por parte de las autoridades y de los funcionarios y técnicos de las municipalidades y de los organismos no gubernamentales o asociaciones de municipalidades que brindan asistencia técnica han sido diversas.

Los funcionarios y los especialistas se esfuerzan en explicar, “hacerles ver”, “hacerles entender”, que el PP no es un presupuesto “distributivo” o una “repartición”, sino que “si una comunidad recibió una obra un año”, tiene que esperar al subsiguiente para que se pueda programar otra en ella.

Al parecer, aún no se logra que, desde los talleres zonales, comunales o de caserío, surjan proyectos o propuestas de desarrollo de índole distrital o pensados expresamente para ese nivel y escala. Este parece ser un asunto que un proceso sistemático de capacitación podría abordar.

Los proyectos distritales o provinciales surgen normalmente de las oficinas de planeamiento municipal, de la voluntad de alcaldes y regidores o de las propuestas de alguna organización no gubernamental.

Presupuestalmente, los proyectos o propuestas de índole distrital se aplican a la parte del presupuesto municipal que no se pone a con-



sideración de los agentes participantes y se aprueban por el concejo municipal.

Sin embargo, se avizoran avances y “ya no es como en un inicio que pidieron un coliseo en un caserío y la plata no alcanza ni para las gradas... ni para una grada... o pidieron que se cerque el cementerio... proyectos que no incidían en la vida de la gente”, según comenta el Teniente Alcalde del distrito de Matara en Cajamarca.

6. La participación directa e inmediata de la población en las asambleas o talleres permite identificar los verdaderos problemas de la comunidad, “no como antes”, repiten los entrevistados, “que los alcaldes llevaban una obra y la gente decía: “nosotros no hemos pedido eso”.

“Todo el pueblo de Jocos, dice el agente municipal, Leonel Chávez, juntamente con las autoridades hacemos una reunión y pedimos qué obras son necesarias aquí en nuestro caserío”. Este cambio lleva al teniente alcalde de la municipalidad de Matara, profesor Carlos Cabrera, a decir que “ha sido un avance promulgar la ley y encaminar a las autoridades para que el presupuesto se destine a obras, proyectos o programas que tengan verdadera incidencia en la vida diaria de la población” porque “en gestiones anteriores al 2003, antes de la Ley Orgánica, el alcalde manejaba la chequera y él disponía a su libre antojo lo que se hacía ¿no?”.

Con estos procedimientos, las propuestas que se llevan al taller distrital para establecer la prioridad de los proyectos no son las que los dirigentes de la comunidad o el agente municipal consideran convenientes, sino las que decide la población reunida en asamblea.

7. Dado que las autoridades siguen los procedimientos establecidos en los instructivos del PP según los cuales la participación se da a través de agentes o representantes elegidos por grupos u organizaciones, aquellos que no están organizados no tienen representación, su voz no es escuchada y sus necesidades y proyectos no son puestos en la agenda. Niños, adolescentes, jóvenes, ancianos y personas que viven lejos de los centros poblados quedan excluidos de este espacio en el cual se decide el destino de los recursos económicos entregados a la municipalidad.
8. Una de las debilidades más serias que se pueden observar en los procesos de PP en estos distritos es la ausencia de actividades de capacitación adecuadamente estructuradas y apropiadas al universo cultural de los agentes participantes.



El trabajo de campo permite concluir que la capacitación no se hace de modo sistemático, sino que es entendida y practicada como una actividad, a la que se dedica a lo sumo dos horas en cada proceso, antes de entrar a la fase de establecer la prioridad de los proyectos.

Se capacita sobre las normas que rigen y los principios que orientan el proceso del PP, los aspectos técnicos de los proyectos que se van a ejecutar o se ejecutan “de acuerdo a los pedidos que nosotros presentamos”: uso del alcantarillado, de los servicios higiénicos, de las cocinas mejoradas, crianza de animales menores, uso del sistema de riego tecnificado, etc. Pero no se da un proceso de capacitación sistemática sobre, por ejemplo, la vigilancia del proceso, el sentido del PP, las concepciones de desarrollo, etc.

Quizás el poner la capacitación, la Rendición de Cuentas y el establecimiento de criterios para definir la prioridad de los proyectos en un solo taller o asamblea hace imposible realizar la tan delicada actividad de capacitación que exige dedicación especial.

9. La RC es practicada regular y asiduamente en estos distritos y considerada sumamente valiosa e imprescindible por todos los actores.

No obstante, su talón de Aquiles, reiterado en varias entrevistas y especialmente en los grupos focales, es que se hacen en idioma castellano, que no es el propio de la población y, tan importante como ello, en códigos (de la contabilidad gubernamental) que no son de su dominio.

Así, como dijo una lideresa de Caicay, “yo me quedo conforme (con la Rendición de Cuentas) porque tengo confianza en la alcaldesa, pero ya los pormenores no los conozco”. O, como opina el jefe de la oficina de desarrollo económico local de Sangarará, “los contadores lo hacen muy técnico que es difícil de entender para la gente”.

Similar opinión puede uno formarse de los folletos y cuadernillos que se distribuyen en las audiencias de RC cuya presentación no parece muy amigable y dificulta el entendimiento de los contenidos.

Finalmente, existe la tendencia a centrar los contenidos de la RC en los aspectos contables dejándose de lado los otros aspectos de la gestión y sobre todo los resultados de la misma. “El mismo nombre de Rendición de Cuentas ya indica que se trata de dinero”, señala el jefe de la oficina de desarrollo económico local de la municipalidad de Sangarará.

10. Una debilidad seria de los procesos de PP en estos distritos es el no funcionamiento de los comités de vigilancia del PP.

Buscamos explicaciones para esta situación de no funcionamiento de los comités de vigilancia que vayan más allá de la (mala) voluntad de los actores y que indaguen más en la situación, las condiciones y el contexto institucional, geográfico, cultural y social en el que ellos deben actuar.

En nuestra opinión, una de las principales dificultades para el funcionamiento de los comités de vigilancia del PP es la distancia entre las comunidades y los caseríos.

En función de la representatividad en la composición del CV se suele elegir como integrantes del mismo a agentes participantes provenientes de diferentes comunidades.

Esta forma de composición del CV es fuente de dificultades para su funcionamiento pues la distancia entre comunidades, pueblos y caseríos, la ausencia de medios de transporte fluidos, la carencia de recursos económicos para movilizarse hacen imposible el desplazamiento frecuente de sus integrantes desde sus comunidades o lugares de residencia a las comunidades y caseríos en los que se ejecutan las obras y los proyectos cuya ejecución y progreso deben vigilar, o para promover y asistir a reuniones de coordinación y planificación de su labor.

El tiempo que conlleva el desplazamiento, el costo de los pasajes, el abandono del trabajo que necesariamente deberán hacer para trasladarse a otras localidades perjudican la economía familiar y personal de los integrantes del CV y encarecen los costos de su funcionamiento que recaen en ellos mismos pues nadie solventa el ejercicio de su responsabilidad no obstante que su rol es clave para garantizar el cumplimiento de los acuerdos del PP, y su trabajo sería de utilidad tanto para las





comunidades como para la institución municipal que tendría en ellos auxiliares valiosos en la labor de vigilancia y fiscalización que los regidores, el alcalde y los funcionarios del órgano de control institucional deben realizar por la naturaleza de su función.

Otra dificultad, no menos seria, es la falta de preparación de estos comités pues no reciben capacitación, ni asistencia técnica para el cumplimiento de sus funciones y, no obstante estar dispuestos sus integrantes a cumplir cabalmente su rol, los organismos encargados del control y fiscalización de los recursos públicos y del accionar del estado, como la Contraloría General de la República, no les prestan atención.

Llama la atención que la Contraloría General de la República, a través de sus oficinas desconcentradas, no tome en cuenta a este gran número de ciudadanos y ciudadanas elegidos por sus comunidades para realizar labores de vigilancia en el cumplimiento de la asignación de los recursos públicos.

Finalmente, otra fuente de dificultades se encuentra en el hecho de que por lo general los integrantes de los CV creen que deben realizar una vigilancia de tipo técnico: cantidad y calidad de los materiales de construcción, tiempo de dedicación de los operarios y del maestro de obra y otros.

A nuestro entender, los CV no están llamados a realizar una vigilancia de tipo técnico o de los procedimientos con que se ejecutan las obras, sino una vigilancia de los resultados, del cumplimiento de los acuerdos, del respeto al cronograma y al plan de inversiones, etc.

La vigilancia de tipo técnico requiere de una preparación especial y además compete precisamente a la oficina de control institucional, a la contraloría general de la república, a la alcaldía o al concejo a través de los órganos administrativos correspondientes y a los cuales los CV tienen expedito el derecho de acudir en caso de que constataran indicios de irregularidades técnicas, contables o administrativas, o dudas razonables acerca de la calidad con la que se estuvieran ejecutando los proyectos.



### Lecciones aprendidas:

A modo de resumen y considerando que el lector a lo largo del texto puede encontrar o extraer sus propias lecciones y aprendizajes se presentan en este breve acápite algunas que parecen resaltantes.

- La participación permite decidir mejor, favorece la adopción de mejores decisiones y, con ello, mejora la eficacia de la acción municipal.

Este rasgo participativo de la gestión municipal ha adquirido una fuerte legitimidad y la población, un rol protagónico no solo en la elección de las autoridades, sino a lo largo de la gestión o cuando menos en momentos clave de ella.

- La transparencia genera confianza. La práctica ha demostrado tanto a funcionarios como a autoridades que la transparencia, lejos de ser una intromisión innecesaria de la ciudadanía o una tediosa e incomprendida obligación de la autoridad, conlleva ventajas pues incrementa el respaldo social hacia el gobierno (local).
- Ambas, la participación y la transparencia, son factores principales de gobernabilidad democrática local.
- Mediante el PP y la RC se mejoran las relaciones entre el estado y la sociedad y entre las organizaciones sociales y los líderes.
- Estas prácticas fomentan el desarrollo de capacidades: conocimientos, habilidades y actitudes en todos los actores participantes en ellas.





## VI. RECOMENDACIONES



## VI. RECOMENDACIONES

### Para las Asociaciones de Municipalidades.

- Elaborar y ejecutar programas de desarrollo de capacidades.

Estos programas deben ser sistemáticos y dirigidos a todos los actores que participan tanto en el PP como en la RC, superando la mera actividad del taller de capacitación en el proceso del PP.

En este caso, se puede solicitar la participación de instituciones privadas como los organismos no gubernamentales de desarrollo y de instituciones públicas como el Ministerio de Economía y Finanzas, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República y otros.

Pero es necesario reiterar que no se trata de organizar un conjunto de charlas o conferencias para auditorios, sino que se trata de programas de desarrollo de capacidades bien elaborados y de mediano plazo.

Las municipalidades pueden destinar recursos con este fin.



- Elaborar criterios para la selección de proyectos para el PP.

Al parecer después de ocho años de experiencia de PP, los actores del proceso –Ministerio de Economía y Finanzas, municipalidades, redes de municipalidades, organismos no gubernamentales de desarrollo, agentes participantes de la sociedad civil- aún no logran establecer una base de criterios para la selección de proyectos en el proceso de PP.

En algunos casos, en distritos tan pequeños como éstos, se han usado hasta diez criterios de calificación, tales como si el proyecto está incluido en el plan de desarrollo local, si es de integración comunal, si atiende necesidades básicas insatisfechas, si tiene cofinanciamiento, el porcentaje de población beneficiaria, si beneficia a niños menores de 5 años de edad, si la comunidad fue atendida con un proyecto anterior, si genera ingresos económicos, si articula a otras comunidades y el estado del proyecto.

- Desarrollar métodos de RC con criterios de interculturalidad.

Vale decir, en el idioma y en el universo cultural de los agentes participantes y de la población distrital. Más importante, que ser fieles a los tecnicismos (justificados) de la contabilidad gubernamental, es que las personas que asisten a las audiencias o leen los informes accedan verdaderamente a sus contenidos de manera fácil y amigable.

- Promover la organización de una red de vigilantes ciudadanos a partir de los comités de vigilancia del PP, por ejemplo mediante eventos provinciales de capacitación, intercambio, entrenamiento y organización.

### Para las autoridades y equipos técnicos municipales

- Elaborar buenos planes concertados de desarrollo local.
- Elaborar planes multianuales de inversión basados en los planes concertados de desarrollo local.
- Trabajar en base a resultados.
- Elaborar y organizar planes de desarrollo de capacidades y dotarlos de presupuesto.
- Incorporar criterios de interculturalidad en los procesos de RC.
- Entender y practicar la RC no como un acto, sino como un proceso de carácter permanente.

Es menester superar la idea y la práctica de que la audiencia pública o las asambleas descentralizadas son la única forma o mecanismo de RC. La RC debe ser permanente y han de buscarse diversas formas para mantener a la población debidamente informada.



La población puede estar llegando a la conclusión de que, siendo la audiencia pública de RC el único espacio para ejercer el derecho de vigilancia y el único momento en que tiene a la autoridad a su alcance para preguntarle sobre las cuentas municipales -que de suyo despiertan tanta curiosidad- tiene que aprovechar al máximo la oportunidad porque después de ella tendrá que esperar hasta la siguiente audiencia y, a veces, en fecha incierta.

- Entender el carácter global o integral RC.

La autoridad no sólo debe informar acerca de las cuentas municipales, vale decir, del uso de los recursos económicos, o de la contabilidad municipal, sino sobre todos los aspectos de la gestión municipal.

Por ello, es necesario promover que los ciudadanos se interesen también acerca de otros aspectos de la gestión municipal que no sean solo el uso del dinero. La RC no es sólo sobre las cuentas, sino sobre el conjunto de la gestión.

- Incorporar en los procesos de PP a sectores sociales no plenamente participantes actualmente como mujeres, jóvenes, adolescentes, niños y ancianos. A sabiendas de que no se pueden levantar expectativas más allá de la capacidad económico financiera de las municipalidades es necesario incorporar progresivamente a estos sectores sociales -sus necesidades, aspiraciones y puntos de vista- en los procesos de PP.



### Para los agentes participantes de la sociedad civil.

- Construir individual y colectivamente una visión de desarrollo que abarque el conjunto de sus aspectos, con un alcance cuando menos distrital, un enfoque territorial y en una perspectiva de mediano y largo plazo.
- Ejercer todas las formas que la ley franquea para informarse sobre la gestión municipal.
- Desarrollar criterios para la selección de proyectos en el marco del PP.
- Desarrollar sus capacidades para trabajar en base a proyectos de impacto distrital, ejes de desarrollo y resultados.
- Incorporar en los procesos de PP a sectores sociales no plenamente participantes actualmente como mujeres, jóvenes, adolescentes, niños y ancianos.

### Para la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

- Contribuir al desarrollo de capacidades de los actores del PP coordinando para ello con otras entidades como la Mesa Nacional de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, la Contraloría General de la República y otros.
- Sistematizar la experiencia del PP y de la RC en zonas rurales.
- Diseñar métodos para la RC más acordes con la realidad geográfica y cultural de las zonas rurales.



### BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA:

- APODER-COSUDE, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA: Sistematización de la Experiencia: “Construyendo un Sistema de Participación Ciudadana para el Desarrollo Sostenible de Cajabamba: Ing. Tomás María Machuca, Consultor, Cajabamba, 3 de setiembre del 2008, 42 páginas.
- Araoz, Mercedes; Urrunaga, Roberto: FINANZAS MUNICIPALES: INEFICIENCIAS Y EXCESIVA DEPENDENCIA DEL GOBIERNO CENTRAL, Universidad del Pacífico, 1era edición, Lima, 1996.
- ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL CORREDOR ECONÓMICO CRISNEJAS, Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales, Intercooperation: SISTEMATIZACIÓN: “BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO EN EL ÁMBITO DE LA AMCEC”, Ing. Tomás Marín Machuca, Prof. Carlos Cabrera Miranda, noviembre del 2010, fotocopia, 53 páginas.
- Castro-Pozo Díaz, Hildebrando: PROBLEMÁTICA Y PROPUESTAS SOBRE LAS MUNICIPALIDADES RURALES, CARE Perú, Lima, 2005.
- Francke, Marfil y María de la Luz Morgan: LA SISTEMATIZACION: APUESTA POR LA GENERACION DE CONOCIMIENTOS A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS DE PROMOCION MATERIALES DIDACTICOS Nº 1, Escuela para el Desarrollo, Lima, Octubre de 1995, 28 páginas.
- Hurtado G Isabel: Estudio 03 TIPOLOGIA DE GOBIERNOS LOCALES Y COMPETENCIAS DIFERENCIADAS. Informe Final. Proyecto Siembra Democracia, agosto de 2007.
- Municipalidad Distrital de Caicay, Provincia de Paucartambo, Cusco: AUDIENCIA PÚBLICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2006 2007, PROCESO DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2008. Publicación realizada con el apoyo de REMUR CUSCO, Consejo de la Prensa Peruana, COSUDE, APODER. 48 páginas, sin fecha.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAICAY, Provincia de Paucartambo, Cusco: Audiencia Pública De Rendición de Cuentas. EJERCICIO FISCAL 2009 - Mayo 2010. 56 páginas, sin fecha.
- Municipalidad Distrital de Matara, Mesa de Concertación Distrital de Matara, Mesa de Concertación Regional Cajamarca: PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO Matara 2008-2016, Matara, sin fecha, 112 páginas.
- Municipalidad Distrital de San Salvador, Gestión 2003-2006: AUDIENCIA PÚBLICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS AÑO 2005, con el auspicio de COSUDE, APODER, REMUR CUSCO. 16 páginas, abril de 2006.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SALVADOR, GESTIÓN 2007-2010: AUDIENCIA PÚBLICA DE RENDICION DE CUENTAS AÑO 2009. 60 páginas, MAYO 2010. Incluye disco compacto.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SALVADOR: Ordenanza Municipal 010 -2010-MDSS.



- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SALVADOR: Ordenanza Municipal 010 -2010-MDSS.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SALVADOR: Ordenanza Municipal 06 -2010-MDSS.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANGARARÁ: Ordenanza Municipal 002-2009-MDS/CM.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANGARARÁ: Ordenanza Municipal 002 -2010-MDS.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA DE CHICMO: PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2010, Sta. María de Chicmo, Julio de 2009, fotocopia, 189 folios, anillado.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA DE CHICMO: PRESUPUESTO PARTICIPATIVO POR RESULTADO 2011, Sta. María de Chicmo, Julio de 2010, fotocopia, 205 folios, anillado.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TURPO: Ordenanza Municipal 001 -2009-MDT-AL.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TURPO: ACTA DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2009, fotocopia, 87 folios.
- Proética, Consejo Nacional para la Ética Pública: “Exijo una explicación”: Rendición de cuentas para reducir la corrupción, Lima, agosto de 2009, 74 páginas.



## ANEXOS

### I. RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS\*

Departamento de Apurímac: Distrito de Turpo		
Nombre y apellidos	Cargo	Organización / Institución
Antonio Beltrán Sánchez	Alcalde	Municipalidad Distrital
Percy Rodas Huamán	Teniente Alcalde	Municipalidad Distrital
Norma Allca	Regidora	Municipalidad Distrital
Alejandro Huaraca Gutiérrez	Regidor	Municipalidad Distrital
	Funcionaria	Municipalidad Distrital
Emilio Rojas Ayquiipa	Presidente	Asociación de Padres de Familia del Centro Educativo 5417 de la Comunidad de Taipicha
Felimón Rojas Aguilar	Tesorero	Asociación de Padres de Familia del Centro Educativo 5417 de la Comunidad de Taipicha
Mateo Rojas Ayquiipa	Tesorero	Comunidad de Taipicha
	Agente Municipal	Municipalidad Distrital
Teodora Palomino Molina	Presidenta	Asociación de Mujeres Organizadas "Las Triunfadoras"
María Allhuay	Fiscal	Asociación de Mujeres Organizadas "Las Triunfadoras"
Albino Sánchez	Presidente	Comunidad Campesina de Chaupimolle
Abel Herbas Huamán	Miembro	Comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo
	Presidente	Asociación de Jóvenes del Distrito de Turpo
Segundino Allcca Álvarez	Comunero	Comunidad Campesina de Chuapimolle

(\*) La personas entrevistadas ocupaban los cargos descritos en el momento de la elaboración del presente documento.

## PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Departamento de Apurímac: Distrito de Santa María de Chicmo		
Nombre y apellidos	Cargo	Organización / Institución
Herminio Ortiz Guizado	Alcalde	Municipalidad Distrital
Marcelino Mariño	Regidor	Municipalidad Distrital
Felipe Navarro Rivas	Regidor	Municipalidad Distrital
Lucía Rodrigo	Regidora	Municipalidad Distrital
Feliciano Cerna	Alcalde	Municipalidad de Centro Poblado de Nueva Esperanza
Paulino Loa Salazar	Jefe	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
Teófilo Cáceres	Presidente	Comunidad Campesina
Teodosio González Obregón	Presidente	Comunidad Campesina

Departamento de Cusco: Distrito de Sangará		
Nombre y apellidos	Cargo	Organización / Institución
Herbert Luna Fernández	Alcalde	Municipalidad Distrital
Geruncio Quispe Cruz	Teniente alcalde	Municipalidad Distrital
Bibiana Quispe Cornejo	Regidora	Municipalidad Distrital
Margarita Huanca Flórez	Regidora	Municipalidad Distrital
Víctor Allcca Salas	Secretario General	Municipalidad Distrital
Giovan Choque Aróz	Jefe	Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Distrital
Juan Carlos Cruz Quispe	Presidente	Comisión de Usuarios de Chaupipampa Marcacondo
Pedro Vargas Aucaylle	Presidente	Comunidad Campesina de Yanampampa
Teodosio González Obregón	Presidente	Comunidad Campesina

## DOS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL



Departamento de Cusco: Distrito de San Salvador		
Nombre y apellidos	Cargo	Organización / Institución
Livia Vizcarra Licona	Teniente Alcaldesa	Municipalidad Distrital
Eufemia Caballero Enríquez	Regidora	Municipalidad Distrital
Cenobio Bas Almanza Consuelo	Ex Gerente Municipal	Municipalidad Distrital
Francisca Ñaupá Baños	Jefa	Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad distrital
Rosas Curo	Presidente	Comunidad Campesina de Siusa
Luz Marina Cusi Cáceres	Presidenta	Transformadoras de Kiwicha "Señor de Huanca"
Luz Marina Orccón Anjo	Tesorera	Transformadoras de Kiwicha "Señor de Huanca"
Cenobia Cusi Luna	Vice Presidenta	Transformadoras de Kiwicha "Señor de Huanca"
Roxana Mamani Galeano	Secretaria	Transformadoras de Kiwicha "Señor de Huanca"

Departamento de Cusco: Distrito de Caicay		
Nombre y apellidos	Cargo	Organización / Institución
Ortensia Cuadros Torres	Alcaldesa	Municipalidad Distrital
Odilón Pichanta Quispe	Regidor	Municipalidad Distrital
Fernando Morales	Regidor	Municipalidad Distrital
Edson Díaz	Asistente de Tesorería	Municipalidad Distrital
Juan de la Cruz Ortogorín Manottupa	Presidente	Comunidad Campesina de Taucamarca
Eleuterio Yapo Manottupa	Presidente Electo	Comunidad Campesina de Taucamarca
Marina Yanque Berrío	Representante de la Sociedad Civil	Consejo de Coordinación Local del distrito

## PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Departamento de Cajamarca: Provincia de Cajabamba		
Nombre y apellidos	Cargo	Organización / Institución
Carlos Urbina Burgos	Alcalde	Municipalidad Provincial
Paolo Paredes	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Municipalidad Provincial
Fanny Cruz Ruiz	Regidora	Municipalidad Provincial
Rosario Chávayry Iparraquirre	Presidenta	Red de Promotoras Agropecuarias de Cajabamba "Virgen del Rosario"
	Agente Municipal	Caserío de Pampa Chica Municipalidad provincial
Fermín Ruiz Salcedo	Presidente	Junta Administradora de Servicios de Saneamiento
	Presidente	Comité de Deportes
María Elena Palacios Oruna	Presidenta	Asociación de Productoras Agropecuarias de Cajabamba Sur
Sixto Orrillo Guevara	Director	Agencia Agraria de Cajabamba del Gobierno Regional

Departamento de Cajamarca: Distrito de Matará		
Nombre y apellidos	Cargo	Organización / Institución
Julio Vargas Mosquera	Gerente Municipal	Municipalidad Distrital
Gabriel Rabanal Aliaga	Jefe de la Oficina de Desarrollo Económico Local	Municipalidad Distrital
Carlos Cabrera Miranda	Teniente Alcalde	Municipalidad Distrital
José Vidal Cabrera	Teniente Gobernador del Caserío de Socos	Ministerio del Interior
Leonel Chávez Cabrera	Agente Municipal	Caserío de Socos Municipalidad distrital
Rocío Vígo Morón	Ex Jefa del Centro de Salud de Matará y actual funcionaria en la Dirección Regional de Salud de Cajamarca	Gobierno Regional de Cajamarca
Juan Vargas Gallardo	Agente Municipal	Caserío de Matarita Municipalidad distrital
Marino del Campo Asencio	Responsable del Sector Agropecuario en el distrito de Matará	Gobierno Regional de Cajamarca

## II. RELACIÓN DE PARTICIPANTES EN LOS TALLERES DE GRUPO FOCAL

Departamento de Apurímac: Distrito de Turpo		
Nombre y apellidos	Institución	Cargo
Percy Rodas Huamán	Municipalidad Distrital	Teniente Alcalde
Alejandro Huaraca Gutiérrez	Municipalidad Distrital	Regidor
Ceferino Allhuay Rupaylla	Comunidad Campesina de Chaupimolle	Tesorero
Teodoro Chircca Allhuay	Asociación de Productores	Presidente
Teodora Palomino Molina	Organización de Mujeres	Presidenta
Maximiliana Romaní Palomino	Participante del Presupuesto Participativo	
Sonia Cuevas Pumallanqui	Municipalidad Distrital	Tesorera
Glicerio Ccopa Molina	Municipalidad Distrital	Trabajador
Teovaldo Villa Calderón	Asociación de Municipalidades Rurales del Valle de los Chancas	Secretario Técnico

Departamento de Apurímac: Distrito de Santa María de Chicmo		
Nombre y apellidos	Institución	Cargo
Herminio Ortiz Guizado	Municipalidad Distrital	Alcalde
Alejandro Ancco	Municipalidad de Centro Poblado de Coscobamba	Alcalde
Donato Rivas Gutiérrez	Comunidad Campesina de Pucahuasi	Tesorero
Edwin López Zevallos	Comunidad Campesina de Coscobamba	Presidente
Paulino Loa Salazar	Municipalidad Distrital	Promotor de la Oficina Municipal de Promoción Económica
Samuel Miranda Cáceres	Municipalidad Distrital	Servidor
César Alfredo Padilla Ortega	Municipalidad Distrital	Tesorero
Godofredo Pedraza M.	Municipalidad Distrital	Coordinador PSM

## PRESUPUESTO PARTICIPATIVO Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Departamento de Cusco: Distrito de Sangarará		
Nombre y apellidos	Institución	Cargo
Geruncio Quispe Cruz	Municipalidad Distrital	Teniente Alcalde
Juan Carlos Cruz Quispe	Comisión de Usuarios de Marcaconga	Presidente
Willy Huamán Quispe	Asociación Pecuaria Los Famosos	Secretario
Fernando Hanco López	Comunidad Campesina de Sangarará	Fiscal
Marcos Quispe Hanco	Junta de Administración de Servicios de Saneamiento de Sangarará	Integrante
Víctor Alcca Salas	Municipalidad Distrital	Secretario General
Giovan Choque Aráoz	Municipalidad Distrital	Jefe del Departamento de Desarrollo Económico

