

Yanet

2_Gestion Presupuestal, Municipios.docx

 Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:446815686

Fecha de entrega

7 abr 2025, 5:42 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

7 abr 2025, 5:44 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

2_Gestion Presupuestal, Municipios.docx

Tamaño de archivo

235.2 KB

32 Páginas

9104 Palabras

53.586 Caracteres

3% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Small Matches (less than 10 words)

Top Sources

- 3%  Internet sources
- 0%  Publications
- 1%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 3% Internet sources
- 0% Publications
- 1% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	www.coursehero.com	<1%
2	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
3	Internet	repositorio.uap.edu.pe	<1%
4	Internet	e-journal.um.edu.my	<1%
5	Internet	es.scribd.com	<1%
6	Submitted works	unapiquitos on 2025-03-28	<1%
7	Internet	revistaschilenas.uchile.cl	<1%
8	Internet	duermesodescansas.blogspot.com	<1%
9	Internet	pesquisa.bvsalud.org	<1%
10	Internet	www.cinu.org.mx	<1%
11	Internet	library.jid.org	<1%

12	Internet	skateboarding-investigacion.blogspot.com	<1%
13	Internet	www.afrol.com	<1%
14	Internet	www.holapolitica.com	<1%
15	Internet	www.lexureditorial.com	<1%
16	Internet	www.vet-uy.com	<1%

Evaluación de la Gestión Presupuestal en los Municipios del Departamento de San Martín, Perú: Un Análisis Cuantitativo desde la Perspectiva de los Actores Clave en el Área Financiera y Administrativa

Evaluation of Budget Management in the Municipalities of the Department of San Martin, Peru: A Quantitative Analysis from the Perspective of Key Financial and Administrative Actors

Nila Isuiza Isuiza¹, Gina Elizabeth Cervera Cachique²
Harold Alexander Vela Fasanando³

¹Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Peruana Unión

²Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Peruana Unión

³Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Peruana Unión

Resumen

Objetivo: El estudio busca analizar la gestión presupuestal en los municipios del Departamento de San Martín, Perú, desde la perspectiva de los actores clave en las áreas financiera y administrativa. Se enfoca en evaluar eficiencia, transparencia, planificación financiera, impacto de la crisis económica global y satisfacción del personal, con el propósito de diagnosticar el estado actual y proponer mejoras.

Metodología: Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental descriptivo. La población constituido por 3,577 trabajadores municipales, seleccionando una muestra no probabilística de 108 empleados financieros y administrativos. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario Likert validado por expertos (alfa de Cronbach: 0.976) y se procesaron con análisis descriptivo en SPSS y Excel.

Conclusión: Los resultados muestran una gestión presupuestal heterogénea: valoración medio de la gestión presupuestal general (39.8% medio), eficiencia moderada (38% alta), baja transparencia (45.4% baja), planificación financiera media (38%), impacto crisis moderado (37%, 37% bajo/medio) y satisfacción neutra (48.1% media). Esto refleja desafíos estructurales en estandarización, rendición de cuentas y planificación, con cierta resiliencia ante crisis.

Contribución: El artículo aporta evidencia empírica sobre la gestión presupuestal en contextos de recursos limitados, ofreciendo recomendaciones prácticas como digitalización para transparencia y capacitación en planificación. Enriqueciendo la literatura contable, sugiere estrategias para optimizar recursos y fomentar desarrollo sostenible en municipios peruanos.

Palabras clave: *Gestión Presupuestal, Eficiencia, Transparencia, Planificación Financiera, Crisis Económica.*

Código JEL: H72, M41, O23

Abstract

Objective: The study seeks to analyze budget management in the municipalities of the Department of San Martín, Peru, from the perspective of key actors in the financial and administrative areas. It focuses

on evaluating efficiency, transparency, financial planning, impact of the global economic crisis and staff satisfaction, with the purpose of diagnosing the current state and proposing improvements.

Methodology: A quantitative approach with a descriptive non-experimental design was used. The population consisted of 3,577 municipal workers, selecting a non-probabilistic sample of 108 financial and administrative employees. Data were collected using a Likert questionnaire validated by experts (Cronbach's alpha: 0.976) and processed with descriptive analysis in SPSS and Excel.

Conclusion: The results show heterogeneous budget management: medium evaluation of overall budget management (39.8% medium), moderate efficiency (38% high), low transparency (45.4% low), medium financial planning (38%), moderate crisis impact (37%, 37% low/medium) and neutral satisfaction (48.1% medium). This reflects structural challenges in standardization, accountability and planning, with some resilience to crises.

Contribution: The article provides empirical evidence on budget management in resource-constrained contexts, offering practical recommendations such as digitalization for transparency and planning training. Enriching the accounting literature, it suggests strategies to optimize resources and promote sustainable development in Peruvian municipalities.

Keywords:

Budgetary Management, Efficiency, Transparency, Financial Planning, Economic Crisis.

1. Introducción

En el ámbito de la gestión presupuestal, existe un patrimonio de conocimientos que ha contribuido a entender las prácticas y problemas, pero también han legado complejos vacíos que necesitan ser profundizados, especialmente en el contexto de los municipios peruanos. Este es el caso de Biondi & Marzo (2020), quien estudia como los decisores toman decisiones sobre la asignación y ejecución del presupuesto público. Si bien esta investigación brinda buenas pautas para el entendimiento de la dinámica de los presupuestos de capital a nivel de los gobiernos locales, no da una “cuña” en cómo las especificidades de los municipios peruanos inciden en este proceso, espacio que debe ser llenado para que estas prácticas se adapten mejor.

A la vez, Lldiko Reca Cardos (2020) hace una revisión del ciclo presupuestario, resaltando, entre otros, la formulación, implementación y control en democracias. Lo que falta en su estudio es una descripción de cómo tales procesos se ejecutan en entornos con restricciones de ayudas, como los municipios de Perú. Esta falta de especialización impide su aplicabilidad directa al contexto de estudio

1 e indica la necesidad de más estudios que se enfoquen en esta particularidad. Otro es un estudio de Osborne Parafina (2018), uno de los aspectos que aborda fue el tema de la transparencia junto con la rendición de cuentas en la gestión de fondos y recursos públicos, enfocándose en el gobierno local de Filipinas. Si bien las similitudes entre la gestión pública de las economías en desarrollo pueden proporcionar pistas útiles, el estudio no aborda las características de los municipios peruanos ni cómo la disminución del financiamiento en una crisis afecta el nivel de transparencia, dejando así una brecha.

Otra investigación realizada en Noruega por Nerland et al. (2024), se destaca particularmente por abordar la cuestión de cómo un marco relacional de sostenibilidad puede ser utilizado en la gobernanza a nivel local para promover nuevas prácticas de gobernanza. Los hallazgos indicaron que la incorporación de valores, el arte de escuchar y articular un propósito claro son ingredientes críticos en el establecimiento de una base relacional que permitiría a la sociedad transformarse hacia la sostenibilidad. Estos temas también podrían aplicarse en el contexto peruano, donde se requiere que los municipios adopten prácticas de gasto ambiental y socialmente responsables. Por esta razón, la brecha que se identificó en la literatura mencionada anteriormente fue la falta de estudios que aborden cómo estos enfoques relacionales podrían aplicarse en el contexto específico de los municipios peruanos con sus restricciones presupuestarias y limitaciones burocráticas. Además, aunque se enfatiza claramente el punto de la racionalidad limitada en relación con la importancia de los cambios incrementales, la implementación real de estas estrategias en un entorno de recursos limitados, como los municipios peruanos, no ha sido investigada adecuadamente, lo que resalta la necesidad de una investigación dirigida a este entorno.

El reciente estudio de Santopietro et al. (2024) ilumina una paradoja clave para los gobiernos locales: cómo las restricciones presupuestarias pueden convertirse en oportunidades para impulsar la eficiencia energética. Centrado en la experiencia europea, el trabajo revela cómo el Pacto de Alcaldes

—especialmente en ciudades medianas y pequeñas— ha servido como palanca para reorientar recursos hacia proyectos verdes con impactos sociales inesperados.

Los municipios participantes no solo mejoraron su infraestructura energética (alumbrado LED, edificios eficientes), sino que experimentaron un efecto dominó positivo, cada euro invertido en modernizar escuelas generó ahorros que luego se reinvirtieron en materiales educativos. La reducción del gasto energético en edificios públicos liberó fondos para contratación de profesores.

Contra lo esperado, fueron las ciudades más pequeñas las que demostraron mayor creatividad presupuestaria: asignando partidas específicas con cláusulas de sostenibilidad, estableciendo alianzas público-privadas para proyectos piloto y usando ahorros energéticos como garantía para nuevos créditos.

El dato más revelador: los municipios con Planes de Energía Sostenible aumentaron su gasto educativo en un 15-20% en 3 años. Esto sugiere que las políticas ambientales bien implementadas generan excedentes presupuestarios y que los ciudadanos apoyan más los presupuestos cuando ven beneficios tangibles (escuelas renovadas + mejores salarios docentes).

Priorización estratégica: Los casos exitosos siguieron una secuencia clara: auditorías energéticas, inversiones rápidas con retorno garantizado (ej. alumbrado) y reinversión de ahorros en áreas sociales.

Gobernanza transparente: Los municipios que publicaron informes periódicos de ahorros lograron mayor apoyo ciudadano para nuevas medidas.

Flexibilidad presupuestaria: Crear fondos específicos (no asignados rígidamente) permitió capitalizar oportunidades emergentes.

Este modelo europeo, con las debidas adaptaciones, ofrece pistas valiosas para municipios latinoamericanos que buscan conciliar austeridad fiscal con avances en sostenibilidad y desarrollo

social. La clave parece estar en ver la eficiencia energética no como gasto, sino como generadora de recursos para otras prioridades locales.

Sin embargo, la investigación deja preguntas sin responder que merecen atención. Al estar circunscrita al ámbito europeo, queda pendiente analizar si este modelo podría adaptarse a realidades como la peruana, donde las urgencias presupuestarias y las necesidades energéticas siguen caminos distintos. ¿Sería viable, por ejemplo, replicar estos mecanismos en municipalidades con menos recursos técnicos y financieros? Esta limitación abre una ventana interesante para futuros estudios comparativos que podrían enriquecer el debate.

Esta brecha apunta a la importancia de investigar cómo los principios de eficiencia presupuestaria podrían utilizarse en la gestión de recursos en varios sectores de los municipios en naciones en desarrollo.

Otro estudio sobre ciudades en declive, como el analizado por Großmann et al. (2024) tienden a presentar dos perspectivas opuestas sobre las iniciativas locales: como actores marginales o recursos valiosos para el desarrollo. Sin embargo, ambos enfoques pueden resultar engañosos ya que no aprecian adecuadamente las reales condiciones de las iniciativas en sí, sobre todo si se trata de contextos de pobreza y autogestión. En estudios realizados en Finlandia y Alemania, se halló que la deterioración de estas zonas es más atribuible a la nación que las ha ‘olvidado’ que a la simple escasez de población. Esto implica que las políticas públicas son determinantes en la movilización y el progreso de las áreas locales, hecho que resulta ser de directa aplicación a los municipios del Perú que constantemente son objeto de recortes en sus presupuestos. Sin embargo, lo que se presenta como un vacío en el conocimiento de esta investigación resulta de la escasa literatura que examine cómo las políticas públicas peruanas impactan la gestión de los presupuestos municipales en épocas de crisis. En lo que respecta a la autogestión y a la sostenibilidad financiera de los lugares analizados en la provincia de

Lima, es necesario investigar de una manera más amplia por cuanto estos elementos son fundamentales para poder formular políticas de mejora en la gestión del presupuesto local. En lo que respecta a la autogestión y a la sostenibilidad financiera.

Aunque existen varios estudios que abordan temas relacionados con la gestión presupuestal, hay una falta de investigación específica que considere las particularidades de los municipios peruanos, especialmente en relación con la reducción de fondos, la transparencia en un contexto de recursos limitados, y las estrategias anticorrupción adaptadas a realidades institucionales más débiles. Esto señala la necesidad de un análisis focalizado que aborde estos vacíos y ofrezca recomendaciones aplicables al contexto específico de los municipios de San Martín, Perú.

La capacidad de gestión presupuestal, por ejemplo, tiene que lidiar con la ejecución de los recursos por ineficiencias, así como crisis económicas recurrentes y en términos casi generales falta de transparencia en la rendición de cuentas respecto del manejo de los fondos públicos. Estas deficiencias son obstáculos a la optimización de los recursos financieros, y ponen en riesgo la sostenibilidad de las metas de desarrollo, que son más pronunciadas en las naciones en desarrollo. Mientras que, en países como Brasil, Reino Unido y Países Bajos se han realizado estudios que demuestran que la estructura institucional es un determinante importante en el resultado de la gobernanza lo que en la práctica afecta la ejecución de los presupuestos públicos (Sokolenko, 2022). (Chaves, 2020).

Esta situación no es diferente en los municipios de Perú. Asimismo, los municipios tienen serias preocupaciones respecto a la asignación e implementación de los presupuestos como consecuencia de recortes en los recursos del Gobierno Central que argumenta que no hay fondos debido a la crisis económica mundial causada por la pandemia de COVID 19. Esto ha provocado que la planificación financiera a través de los sectores sea ineficaz, plantea desafíos en la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos y, además, ha provocado bajos niveles de vida entre los ciudadanos. La crisis económica

ha impactado la ejecución del presupuesto estatal en varias áreas importantes en Perú, incluidos los municipios (Paredes Izquierdo et al., 2020).

En este contexto, el estudio tiene la relevancia de facilitar un diagnóstico integral en la forma de gestión de recursos públicos, aumentando la acción de rendición de cuentas en la ejecución de los presupuestos, que es relevante para el desarrollo local y la población. Este estudio será de gran importancia para la mejora de los procesos de gestión financiera en los municipios de San Martín. En consecuencia, proporcionará evidencia empírica de cómo los municipios pueden lograr mejor sus objetivos de desarrollo a través de la gestión efectiva de los recursos presupuestarios, incluso en tiempos de recesión económica. También contribuirá a una mejor formulación de políticas públicas, que tiendan a mejorar la asignación y gasto de los recursos financieros.

Este estudio no es solo otro trabajo académico sobre gestión presupuestaria. Tiene una misión clara: aportar soluciones reales para los gobiernos locales de países en desarrollo que luchan contra la escasez de recursos. Mientras otras investigaciones se limitan a analizar indicadores técnicos —transparencia, eficiencia, planificación—, nosotros vamos más allá. Proponemos un modelo práctico que ayuda a los municipios a hacer más con menos, incluso en las condiciones más difíciles.

Lo que hace diferente a esta investigación es su enfoque "de la teoría a la acción". No nos conformamos con diagnósticos: incluimos una herramienta concreta que cualquier administración local puede usar para evaluar y mejorar sus procesos presupuestarios paso a paso. Pero hay más. También damos recomendaciones específicas para problemas que suelen pasarse por alto, como: cómo priorizar la asignación de fondos cuando el dinero no alcanza y estrategias simples pero efectivas para motivar al equipo administrativo (sí, ese factor humano que muchos ignoran pero que marca la diferencia).

El verdadero impacto se mide en vidas mejoradas. Cuando los municipios gestionan mejor su presupuesto, los ciudadanos notan cambios reales: escuelas con mejores condiciones, centros de salud

que sí tienen medicamentos, calles pavimentadas donde antes había barro. Esa es la meta final: convertir números en bienestar, hojas de cálculo en oportunidades concretas para la gente.

Los municipios del Departamento de San Martín, particularmente los actores relevantes del área financiera y administrativa son la misión del presente estudio, en tanto que son los que se encuentran o estarán mejor preparados para realizar dichas reformas en la gestión que el presupuesto exige. De forma indirecta, la ciudadanía en general se beneficia ya que habrá mayor claridad y responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, lo que mejora los servicios y proyectos que el municipio ofrece.

El objetivo general del estudio es: Analizar la gestión presupuestal de los municipios del Departamento de San Martín, Perú, desde la perspectiva del personal financiero y administrativo. Los objetivos específicos son: Determinar la eficiencia en la ejecución del presupuesto en los municipios, Evaluar el nivel de transparencia en la gestión presupuestal, Analizar cómo la capacidad de planificación financiera afecta el cumplimiento de los objetivos municipales, Evaluar el impacto de la crisis económica global en la asignación presupuestal, y Medir el nivel de satisfacción del personal administrativo y financiero respecto a la gestión presupuestal.

Por tales razones, el estudio plantea la siguiente pregunta general: ¿Cuál es el estado de la gestión presupuestal en los municipios del Departamento de San Martín, Perú, desde la perspectiva del personal financiero y administrativo? Ahí mismo, se tiene que responder las siguientes preguntas específicas: ¿Qué tan eficiente es la ejecución del presupuesto en los municipios?, ¿Cuál es el nivel de transparencia en la gestión presupuestal?, ¿Cómo afecta la capacidad de planificación financiera al cumplimiento de los objetivos municipales?, ¿Cuál es el impacto de la crisis económica global en la asignación presupuestal?, y ¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal administrativo y financiero respecto a la gestión presupuesta?.

2. Marco referencial

2.1 Gestión Presupuestal

1 La gestión presupuestaria es el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y retiran los recursos financieros de una entidad para que todos sus asuntos se realicen de manera económica y efectiva. El proceso implica la previsión de ingresos y gastos, la implementación y el monitoreo del presupuesto, y también aborda la responsabilidad y la gestión de recursos. Ha sido tal el nivel de debate en torno al tema que Afonso et al. (2024a) se centran en la eficiencia en el uso de recursos fiscales en un contexto descentralizado y en tiempos de crisis, abordando la planificación financiera, el uso eficiente, la interferencia externa de las emergencias climáticas y otros. Este artículo trata el presupuesto basado en competencias de una manera más holística, abarcando la eficiencia, la responsabilidad, la planificación, la gestión de crisis y los aspectos de la moral del personal.

Eficiencia en la Ejecución Presupuestal:

La presente dimensión evalúa el uso que se hace de los recursos financieros si se logran cumplir los objetivos trazados, maximizando los resultados que se logran con los recursos disponibles mientras se minimiza el derrumbe. A este respecto, Afonso et al. (2024b) estudian cómo la descentralización fiscal influye en la eficiencia del sector público, en este caso bajo la influencia de destrucción a causa de desastres naturales y también bajo la eficiencia en la utilización de recursos fiscales, lo que se articula con la evaluación de la competencia de los municipios de la ejecución eficiente de su presupuesto. La eficiencia en la ejecución del presupuesto se orienta hacia la dirección de cómo se consumen los recursos para cumplir con los objetivos que se establecen dentro de un entorno donde hay recursos escasos. Esto se relaciona con el análisis del impacto de la descentralización y la eficiencia observada en el resumen.

De igual forma, Chandawarkar et al. (2024) se enfocan en la elaboración y ejecución de los presupuestos y descripción de los procesos clave involucrados, indicando también que la eficiencia en la ejecución del presupuesto es importante para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones. Del mismo modo, Mai & Casady (2023) abordan cómo la transformación digital puede afectar la efectividad del gobierno que, a su vez, se relaciona con la evaluación de la efectividad en la ejecución del presupuesto y la mejora de la gestión de los recursos disponibles.

Transparencia en la Gestión Presupuestal:

Este apartado se centra en la necesidad de poner a disposición de los ciudadanos y otras partes interesadas de manera comprensible, la información presupuestaria, al tiempo que se favorece el control. Respecto a la temática, Cooray & Özmen(2024) analizan factores institucionales como el gobierno efectivo, controles de calidad, voz y rendición de cuentas, los cuales son elementos clave de la transparencia en la gestión pública, y de la responsabilidad ante el gasto de los recursos del presupuesto. Además, mencionan control de la corrupción, lo cual también se relaciona estrechamente con la promoción de la transparencia en la gestión de los recursos públicos.

Por su parte Alfonso et al. (2024) subrayan la importancia de la utilización de las herramientas digitales por parte de los gobiernos locales para dar a conocer información, mostrar aprecio y sensibilizar a los ciudadanos en medio de una crisis. Este enfoque está ligado a la rendición de cuentas y el discurso respecto a la administración de los recursos, que es esencial para la transparencia en la ejecución presupuestaria, sobre todo en períodos de crisis. Ampliado a esto, la reevaluación de las estrategias de comunicación y la difusión de información indica la necesidad de garantizar que la información financiera pública y clara sea accesible. Igualmente, el estudio de Drabek (2024) se centra en la estandarización de los métodos del costo y la transparencia en los informes, lo cual es central para propiciar el uso de resultados en la toma de decisiones y la

distribución de recursos. La evaluación de los parámetros y la claridad de los métodos de calidad son aspectos que conforman la transparencia en la gestión del presupuesto.

Por su parte, Chua et al. (2024) mencionan cómo la contabilidad es una práctica social y una práctica institucional que a los efectos se realiza bajo las acciones de las agencias estatales y las fuerzas del mercado. Se habla en adición de la relación contable y estatal, contable y del mercado, en particular de la contabilidad y su transparencia y las prácticas en países orientales no occidentales (China). Estos conceptos han sido descritos parcialmente como la dimensión de Transparencia en la Gestión Presupuestal que es el grado de claridad y disponibilidad de la información financiera y sobre cómo son enmarcadas y organizadas las prácticas contables por las autoridades.

Capacidad de Planificación Financiera:

Esta dimensión analiza la capacidad del municipio para elaborar previsiones financieras que estén alineadas con sus objetivos y metas estratégicas. Respecto a esta dimensión, Nakpodia et al. (2024) abordan los temas relacionados a las normas contables y a las prácticas de gestión financiera pública, lo que se relaciona a la problemática de evaluar las capacidades de planificación y el uso eficiente de los recursos presupuestarios para los objetivos de desarrollo sostenible. En el mismo sentido, Coulibaly (2024) diversifica el problema de la búsqueda de fuentes de financiación en el contexto de los impactos que tienen los préstamos asegurados por recursos en el mejoramiento humano, y en los impactos sociales y ambientales de dichos créditos. Esta temática se encuentra relacionada con la capacidad que poseen los países de determinar y anticiparse a sus requerimientos de gasto estatal, tomando en cuenta el financiamiento disponible y los efectos que generará a largo plazo, que está ligado a las habilidades de planificación financiera y al grado de confiabilidad de las proyecciones de ingresos y gastos.

En la misma línea, La Torre et al. (2024) evaluaron todos los aspectos en cada nivel de detalle de esta etapa: la capacidad del municipio para planificar y proyectar su presupuesto, incluyendo elementos como la alineación con los objetivos de las metas estratégicas y las herramientas para medir el progreso hacia el desarrollo sostenible, como se ha mencionado en el resumen del artículo sobre la revisión de la literatura en la evolución de la administración pública en Europa con respecto al financiamiento sostenible y la planificación para el desarrollo sostenible. Hawkins et al. (2023) también se centran en la evaluación de necesidades y actividades de previsión presupuestaria, la planificación de solicitudes alineadas con objetivos estratégicos que pueden ser el logro de prácticas de gobernanza o la capacidad técnica y operativa de las instituciones de compra o incluso los esfuerzos realizados para mejorar las condiciones políticas y económicas que son necesarias para la estabilidad institucional y financiera.

Impacto de la Crisis en la Asignación Presupuestal:

Las crisis económicas no son solo titulares alarmantes en los periódicos: son golpes directos a la capacidad de los gobiernos para cumplir sus promesas presupuestarias. Este estudio explora precisamente cómo estos shocks externos estrangulan los recursos financieros y obligan a reescribir las prioridades de gasto. La investigación de Amit & Kafy (2024) pinta un panorama crudo para países en desarrollo: cuando las reservas internacionales se desploman, llega el efecto dominó —la moneda se desestabiliza, los precios se disparan y, lo más grave, el Estado pierde capacidad para mantener escuelas, hospitales y programas sociales básicos. Es justo esta conexión entre crisis externas y asfixia presupuestaria lo que nuestro trabajo busca desentrañar.

El tema adquiere más matices al revisar a Pancotto et al. (2023). ¿Qué pasa cuando los gobiernos responden a las crisis con paquetes de rescate o ajustes monetarios? Estos autores rastrean cómo cada medida —desde recortes de tasas de interés hasta estímulos fiscales— genera olas en los

mercados que terminan definiendo cuánto dinero llega realmente a los municipios para pavimentar calles o contratar maestros. Su análisis refuerza nuestra tesis: no basta con mirar el tamaño del presupuesto, hay que entender cómo las tormentas económicas globales redistribuyen —y muchas veces reducen— los recursos disponibles para desarrollo local. En el mismo sentido, El Alam et al. (2024) explican cómo la ausencia del estado o estructuras de gobernanza débiles disminuyeron aún más la resiliencia de la comunidad y, en consecuencia, la falta de coordinación efectiva resultó en respuestas mal coordinadas y una reconstrucción limitada. También es posible vincular estos problemas con el efecto que una crisis puede tener en la gestión y asignación de recursos; en este caso, el enfoque es similar al del tema que aborda el impacto de las crisis económicas en la asignación presupuestaria en los municipios.

También Cefis et al. (2023) analizan cómo la innovación afecta la supervivencia de las empresas durante diferentes fases del ciclo económico, incluyendo la crisis financiera de 2007–08 y la posterior recuperación. El estudio mencionado, trata sobre el impacto de situaciones de crisis económica, lo cual está alineado con la idea de cómo la crisis afecta la asignación de recursos y, por extensión, la capacidad de las empresas (o en tu caso, los municipios) para mantenerse operativas y cumplir sus objetivos financieros.

Satisfacción del Personal Administrativo y Financiero:

Para finalizar, esta temática mide la percepción del personal clave respecto a la suficiencia de los recursos, la comunicación y la efectividad de las gestiones realizadas para obtener los fondos necesarios. Al respecto, Atatsi et al. (2023) analizan cómo las prácticas de gestión financiera influyen en la satisfacción financiera y, en consecuencia, en la satisfacción con la vida. El estudio aporta información útil sobre cómo mejorar la gestión financiera para incrementar la satisfacción del personal.

También Chi et al. (2023) exploran cómo las recompensas financieras y no financieras afectan la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Sus hallazgos ofrecen ideas sobre cómo mejorar la satisfacción del personal mediante estrategias de recompensas específicas. De forma similar, Dasanayaka et al. (2021) se enfocan en el proceso de evaluación del desempeño y su impacto en la satisfacción del personal académico. Los resultados del estudio son útiles para entender cómo las evaluaciones de desempeño afectan la satisfacción en contextos organizacionales similares.

3. Metodología

3.1 Diseño Metodológico

El estudio tiene un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de tipo descriptivo. Este enfoque permite recopilar y analizar datos cuantitativos sobre la percepción del personal administrativo y financiero en cuanto a la gestión presupuestal en los municipios, sin intervenir en las variables ni manipularlas. Este tipo de diseño es adecuado para describir el estado actual de la gestión presupuestal, proporcionando datos relevantes para la toma de decisiones, y como afirma Chandawarkar et al. (2024) en la parte metodológica de su estudio que, estos tipos de diseño no alteran las condiciones naturales del entorno de estudio.

2.2 Diseño muestral

La población objetivo incluye al personal financiero y administrativo de los municipios del Departamento de San Martín de Perú. De acuerdo con el INEI al 31 de marzo 2019, las municipalidades de San Martín contaban con 3577 trabajadores (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). Se utilizó una muestra no probabilística de conveniencia, ya que se seleccionarán 108 sujetos de análisis haciendo uso de la facilidad de acceso para representar al grupo de interés para el estudio. Se sabe que

esta técnica permite una visión completa y directa sobre la gestión presupuestaria desde los puntos de vista de los actores clave de manera sencilla (Mai & Casady, 2023).

Los Criterios de Inclusión del estudio fueron los siguientes: estar empleados como personal administrativo y financiero de los municipios departamentales de San Martín Perú y estar involucradas directamente en la gestión presupuestaria. Haber trabajado durante al menos un año en sus puestos, para asegurar que tienen una comprensión suficiente de los procedimientos presupuestarios y la condición financiera del municipio. Además, participar voluntariamente y proporcionar el consentimiento informado ubicado en la página frontal de esta encuesta, lo que garantiza que está dispuesto a responder todo el cuestionario.

Los Criterios de Exclusión son los siguientes: se excluyen a los empleados municipales que no estén en el cargo de administración o finanzas, o que sólo cuenten con un conocimiento indeterminado sobre lo que es la presupuestación dentro de la administración pública. También fueron excluidos los empleados que tengan menos de un año en la misma área, puesto que consideran que un año es el tiempo mínimo necesario para entender a cabalidad los ciclos presupuestarios a nivel municipal. Por último, aquella persona que no intervenga en el estudio, o lo realice parcialmente, se eliminó del grupo de estudio con la finalidad de preservar la efectividad y veracidad de la información obtenida.

2.3 Técnicas de Recolección de Datos

Se empleó un cuestionario para la recolección de datos que se ha modificado de Afonso et al. (2024b) y que es de tipo Likert, cuya intención es medir la percepción de los encuestados sobre la gestión de las finanzas públicas en términos de eficiencia, transparencia y planificación. Dicho instrumento fue validado por tres expertos quienes evaluarán el contenido del cuestionario, además, para la confiabilidad se determinó un alfa de Cronbach de 0.976. Es conveniente recalcar que, la técnica

de recolección de datos elegido es apropiada para los estudios cuantitativos, pues permite homogeneizar las respuestas y simplifica el análisis comparativo entre los diferentes municipios (Drabek, 2024).

2.4 Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS y el Excel. El método estadístico que se aplicó para procesar y analizar la información fue el *Análisis descriptivo* (frecuencia, media y desviación estándar). Este análisis permitió interpretar mejor los datos obtenidos como resultado de estudios descriptivos, como sugieren Cooray & Özmen (2024), quienes, además indican cómo estas técnicas resultan útiles para obtener una visión clara de los datos en investigaciones en el área de la administración pública.

2.5 Aspectos Éticos

La investigación se aplicó con respeto a los participantes y garantizando el consentimiento informado. Los participantes fueron informados sobre la naturaleza del sondeo y la naturaleza voluntaria de su participación, además de que sus respuestas serán dadas libre y anónimamente y se utilizarán únicamente para fines de investigación académica. Es fundamental utilizar este enfoque ético para salvaguardar los derechos y la privacidad de los encuestados del estudio (Dasanayaka et al., 2021).

4. Resultados

4.1 Evaluación General de la Gestión Presupuestal

Tabla 1.

Distribución de la Gestión Presupuestal en los Municipios de San Martín

Variable	Categorías	f	%
Gestión Presupuestal	Bajo	33	30.6
	Medio	43	39.8
	Alto	32	29.6
	Total	108	100.0

La Tabla 1 presenta cómo se distribuye la gestión presupuestal según la opinión de los actores clave. Un 39.8% de los encuestados la sitúa en un nivel intermedio, mientras que un 30.6% la percibe como deficiente y un 29.6% la valora como destacada. Desde un enfoque contable, estos datos apuntan a una administración de los recursos públicos que varía notablemente en los municipios de San Martín, con un predominio de prácticas que distan de ser plenamente eficientes o transparentes. En términos financieros, el hecho de que la mayoría se concentre en un rango medio podría indicar una dificultad para equilibrar ingresos y gastos con los objetivos de desarrollo local, quizás afectada por factores externos como las reducciones presupuestales tras la pandemia. Este análisis refleja el propósito central de examinar el estado de la gestión presupuestal, revelando un obstáculo estructural en el manejo de los fondos que demanda acciones específicas para fortalecer el rendimiento financiero de los municipios.

4.2 Eficiencia en la Ejecución Presupuestal

Tabla 2.

Distribución de la Eficiencia en la Ejecución Presupuestal

Dimensión	Categorías	f	%
Eficiencia en la Ejecución Presupuestal	Bajo	34	31.5
	Medio	33	30.6
	Alto	41	38.0
	Total	108	100.0

Los datos presentados en la Tabla 2 muestran una situación paradójica. Por un lado, un 38% de los participantes considera que la ejecución presupuestal es altamente eficiente, lo que sugiere cierta capacidad de gestión en una parte significativa de los casos. Sin embargo, esta percepción positiva contrasta con la visión crítica de otro sector: el 31.5% califica el proceso como poco adecuado, mientras que un 30.6% adopta una postura intermedia. Esta divergencia de opiniones no es casual; más bien,

pone de manifiesto las marcadas diferencias que existen entre municipios y administraciones, incluso cuando se evalúa un mismo aspecto: la eficacia del gasto público.

Al profundizar en los resultados, surge un panorama dual. En algunos territorios, la gestión de recursos parece funcionar: los fondos llegan a tiempo, se priorizan proyectos clave—como infraestructura vial, educación o acceso al agua—y los ciudadanos perciben mejoras concretas. Estos ejemplos demuestran que, cuando hay transparencia y voluntad política, los mecanismos administrativos pueden responder a las necesidades reales de la población.

Pero no todo es optimismo. Casi un tercio de los encuestados señala problemas graves: trámites burocráticos eternos, retrasos injustificados en los desembolsos y, en situaciones extremas, fallas en los sistemas de fiscalización. Estas no son simples trabas técnicas; son barreras que, en la práctica, dejan a comunidades enteras sin servicios esenciales. El costo de estas deficiencias no se mide solo en números: se traduce en oportunidades perdidas y en desigualdades que se perpetúan.

Desde el punto de vista económico, la situación es insostenible. La irregularidad en la gestión presupuestal amenaza la estabilidad de los municipios, sobre todo de aquellos con menos margen para compensar errores. Mientras algunas localidades progresan, otras caen en un ciclo perverso donde la mala administración genera recortes, y esos recortes agravan aún más las limitaciones. La solución no puede esperar: hay que replicar las buenas prácticas, corregir los fallos estructurales y, sobre todo, evitar que la distancia entre unos y otros se vuelva irreversible.

4.3 Transparencia en la Gestión Presupuestal

Tabla 3.

Distribución de la Transparencia en la Gestión Presupuestal

Dimensión	Categorías	f	%
Transparencia en la Gestión Presupuestal	Bajo	49	45.4
	Medio	22	20.4
	Alto	37	34.3
	Total	108	100.0

Los números de la Tabla 3 pintan un panorama preocupante: el 45.4% de los encuestados cree que la transparencia en el manejo del presupuesto municipal deja mucho que desear. En contraste, solo un 34.3% la califica como satisfactoria, y un grupo menor (20.4%) la ubica en un punto intermedio. Estos resultados, que responden al objetivo de medir la claridad en la gestión pública, revelan un problema serio de rendición de cuentas.

8 Lo que más llama la atención es que casi la mitad de los participantes percibe opacidad en los procesos. Desde el punto de vista contable, esto sugiere que los informes financieros no se publican con la frecuencia necesaria o son difíciles de entender - algo que, en la práctica, puede derivar en mal uso de recursos o incluso en irregularidades no detectadas a tiempo.

Pero el impacto va más allá: cuando la ciudadanía y los inversionistas no tienen acceso claro a esta información, la confianza en las instituciones se resquebraja. Y eso, a la larga, puede cerrar puertas a financiamiento adicional, porque ¿quién quiere invertir en un lugar donde no se sabe exactamente cómo se usan los recursos?

Queda claro que hay que trabajar en dos frentes: no solo hacer que los datos estén disponibles, sino presentarlos de forma que cualquier persona, sin ser experta, pueda entenderlos. La urgencia es evidente.

4.4 Capacidad de Planificación Financiera

Tabla 4.

Distribución de la Capacidad de Planificación Financiera

Dimensión	Categorías	f	%
Capacidad de Planificación Financiera	Bajo	35	32.4
	Medio	41	38.0
	Alto	32	29.6
	Total	108	100.0

Los resultados de la Tabla 4 nos dejan ver algo interesante: mientras que el 38% de los participantes considera que la planificación financiera es aceptable pero mejorable, hay un 32.4% que la ve francamente deficiente y casi un 30% que, por el contrario, la califica como excelente. Estas diferencias, analizadas bajo el objetivo de evaluar cómo impacta la planificación en los logros municipales, nos muestran que existe cierta habilidad para prever ingresos y gastos, pero con claros márgenes de mejora.

Mirándolo desde la contabilidad, ese porcentaje mayoritario en el nivel intermedio nos dice algo concreto: los presupuestos sí logran ajustarse en cierta medida a las necesidades reales, pero no del todo. A veces los números no cuadran, quizás porque faltan herramientas más precisas para hacer proyecciones o porque los imprevistos juegan en contra.

Y aquí viene el verdadero problema: cuando la planificación falla, aunque sea un poco, los municipios -especialmente aquellos con recursos limitados- terminan "apagando incendios" en lugar de invertir en lo importante. Proyectos clave para el desarrollo se estancan, las prioridades se retrasan y al final todos pierden.

La buena noticia es que esto tiene solución. Mejorar en planificación no es solo cuestión de números; es aprender a anticiparse, a priorizar y, sobre todo, a ser más estratégicos con cada peso que entra y sale. ¿El primer paso? Hay que reconocer que hoy, por hoy, hay municipios que lo están haciendo bien... y otros que necesitan ayuda urgente para ponerse al día.

4.5 Impacto de la Crisis en la Asignación Presupuestal

Tabla 5.

Distribución del Impacto de la Crisis en la Asignación Presupuestal

Dimensión	Categorías	f	%
Impacto de la Crisis en la Asignación Presupuestal	Bajo	40	37.0
	Medio	40	37.0
	Alto	28	25.9
	Total	108	100.0

Los datos de la Tabla 5 revelan una división llamativa: el 37% de los encuestados cree que la crisis global ha afectado poco el presupuesto municipal, otro 37% considera el impacto moderado, y un 25.9% lo ve como grave. Esto nos muestra que, si bien la tormenta económica no ha pasado sin consecuencias, muchos gobiernos locales han logrado capear el temporal mejor de lo esperado.

Desde el punto de vista contable, ese empate técnico entre "bajo" y "moderado" es esperanzador. Parece que algunas administraciones han sabido ajustar sus cuentas a tiempo, ya sea recortando gastos no esenciales o buscando fuentes de ingreso creativas. Sin embargo, no todos han tenido la misma suerte: ese 25.9% que reporta un golpe fuerte seguramente refleja municipios donde proyectos urgentes —como arreglar calles o reforzar programas sociales— quedaron en pausa por falta de fondos.

La lección está clara: en un mundo donde las crisis son cada vez más frecuentes, depender solo del presupuesto tradicional ya no es suficiente. Los municipios que mejor resistieron fueron aquellos que tenían un "colchón financiero" o alternativas para generar recursos. Para los demás, esta debería ser una señal de alerta: la próxima vez puede que no haya margen para improvisar.

4.6 Satisfacción del Personal Administrativo y Financiero

Tabla 6.

Distribución de la Satisfacción del Personal Administrativo y Financiero

Dimensión	Categorías	f	%
Satisfacción del Personal Administrativo y Financiero	Bajo	35	32.4
	Medio	52	48.1
	Alto	21	19.4
	Total	108	100.0

La Tabla 6 refleja que el 48.1% de los encuestados reporta una satisfacción media con la gestión presupuestal, seguido por un 32.4% que la percibe como baja y un 19.4% como alta. Este resultado, conectado al objetivo específico de medir la satisfacción del personal, evidencia un sentimiento mayormente neutral entre los actores clave. Contablemente, la predominancia del nivel medio podría estar asociada a una percepción de suficiencia relativa en los recursos, aunque limitada por la comunicación ineficaz con el Gobierno Central. Financieramente, la baja satisfacción en un tercio de los casos sugiere que las gestiones para obtener fondos adicionales no siempre son efectivas, lo que podría desmotivar al personal y afectar la moral en la ejecución de tareas críticas. Mejorar la coordinación interinstitucional y la disponibilidad de recursos emerge como un aspecto prioritario para elevar estos niveles de satisfacción.

5. Discusión

El estudio sobre la gestión de recursos públicos en los municipios de San Martín, Perú, pinta una realidad donde los progresos conviven con desafíos profundos. A través de las voces del personal administrativo y financiero, emerge un retrato matizado: por un lado, hay avances que merecen reconocerse; por otro, persisten obstáculos que la pandemia no hizo más que agravar, algo especialmente crítico en economías en desarrollo como la peruana.

Los números revelan una primera señal clara: el 40% de los encuestados sitúa la gestión de recursos en un término medio, ni óptima ni catastrófica. Esta ambivalencia refleja, en esencia, un sistema que funciona a medias. Como bien apuntan Nakpodia et al. (2024b), sin sistemas contables sólidos, incluso las municipalidades más organizadas tropiezan ante las crisis. En San Martín, esta valoración intermedia podría explicarse por tres factores clave: falta de homogenización en los procesos de registro, dificultades crónicas para asignar prioridades presupuestarias y una escasa flexibilidad para reaccionar ante recortes repentinos.

Al analizar la ejecución presupuestal, el contraste salta a la vista. Un 38% describe el proceso como altamente eficiente —prueba de que, con voluntad política y mecanismos claros, los recursos pueden llegar a su destino—. Sin embargo, casi un tercio (31.5%) expone fallas preocupantes: fondos que se estancan en trámites interminables, partidas que se desvían de sus objetivos iniciales. Esta brecha sugiere que, mientras algunas localidades han implementado controles internos eficaces, otras siguen atrapadas en la burocracia. Aquí, las propuestas de C. et al. (2024) sobre soluciones tecnológicas —aunque diseñadas para contextos más avanzados— ofrecen pistas valiosas. La modernización de los sistemas financieros locales, con herramientas adaptadas a la realidad peruana, podría acortar distancias entre municipios eficientes y aquellos que aún patinan.

Pero si hay un problema que clama atención urgente, es la opacidad. Un 45.4% de las evaluaciones la señalan como el talón de Aquiles de la gestión municipal. Las consecuencias son tangibles: mayor riesgo de desvío de fondos, rendición de cuentas opaca ante los ciudadanos y dificultades para acceder a financiamiento externo. Como advierten Nakpodia et al. (2024b), la transparencia no es solo un ideal ético; en municipios como los de San Martín, es **condición sine qua non para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible**. Implementar plataformas digitales que hagan pública la información financiera

—similar a lo propuesto por C et al. (2024)— no sería un mero gesto tecnocrático, sino un paso concreto hacia la credibilidad.

En el ámbito de la planificación financiera, los resultados son igualmente reveladores. El 38% la califica de intermedia, lo que traduce un esfuerzo incipiente —pero aún titubeante— por alinear proyecciones con metas reales. Estos hallazgos coinciden con los del INEI (2019), donde casi la mitad de las municipalidades peruanas admitían necesitar capacitación en planificación estratégica. En San Martín, aunque hay intentos por proyectar ingresos y gastos con realismo, las inconsistencias persisten, probablemente por carencias en herramientas analíticas avanzadas. Desde la perspectiva contable, esto refuerza la urgencia de adoptar métodos de pronóstico más precisos, como los que recomiendan Nakpodia et al. (2024b). Pero el verdadero costo no está en los libros: se mide en obras postergadas, en comunidades que esperan años por infraestructura básica. Mejorar estas capacidades no es un tecnicismo; es una deuda con el desarrollo local.

El impacto de la crisis económica global, percibido como bajo o medio por el 74% de los encuestados, muestra una resiliencia relativa en la asignación presupuestal. Este resultado contrasta con las advertencias de Nakpodia et al. (2024b) sobre cómo la pandemia revirtió avances en los ODS, especialmente en países en desarrollo. En San Martín, la capacidad de algunos municipios para mitigar los efectos de los recortes sugiere ajustes presupuestales efectivos o el uso de ingresos propios, un aspecto que desde el ámbito contable refleja cierta flexibilidad en la gestión de partidas. Sin embargo, el 25.9% que reporta un impacto alto indica que proyectos críticos han sido sacrificados, lo que financieramente limita la capacidad de respuesta a las necesidades sociales. C et al. (2024) proponen que innovaciones como las CBDC podrían reducir costos en la gestión de recursos, una idea aplicable a San Martín para fortalecer la resiliencia ante futuras crisis.

Finalmente, la satisfacción del personal administrativo y financiero, con un 48.1% en el nivel medio, apunta a una percepción neutral que podría mejorarse. El INEI (2019) reporta que el 59.8% de las municipalidades peruanas requieren capacitación en gestión municipal, lo que sugiere que la insatisfacción en San Martín podría estar relacionada con la falta de recursos y apoyo técnico. Contablemente, la suficiencia relativa de fondos percibida por el personal medio indica que las partidas asignadas cubren necesidades básicas, pero no óptimas. Financieramente, la baja satisfacción del 32.4% refleja frustraciones por la coordinación ineficaz con el Gobierno Central, un obstáculo que Nakpodia et al. (2024b) vinculan a la necesidad de sistemas contables robustos para mejorar la comunicación interinstitucional.

Los resultados de este estudio, al compararse con la literatura, revelan que la gestión presupuestal en San Martín enfrenta retos estructurales comunes a otras economías en desarrollo, como la falta de transparencia y planificación, pero también muestra signos de resiliencia ante crisis externas. Las prácticas contables y la PFM emergen como herramientas clave para superar estas limitaciones, alineándose con las prioridades de desarrollo sostenible y las demandas de los actores clave en la región.

6. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

Los resultados del estudio muestran una realidad desigual en el manejo del presupuesto municipal en San Martín. Según las opiniones del personal administrativo y financiero, la situación está lejos de ser homogénea: mientras que un 39.8% ve la gestión como regular, casi un tercio (30.6%) la califica como deficiente, y otro 29.6% la considera satisfactoria. Estas cifras reflejan un panorama donde algunos avances conviven con problemas de fondo que aún no se superan.

En materia de eficiencia, los datos también presentan contrastes. Aunque un 38% de los encuestados afirma que los recursos se usan adecuadamente, un 31.5% reconoce serias dificultades en

este aspecto. Esta división indica que, si bien hay municipios que logran ejecutar proyectos de infraestructura y servicios básicos sin mayores contratiempos, otros enfrentan trabas burocráticas que retrasan o desvían los fondos. Sin embargo, hay un aspecto alentador: existe experiencia exitosa que podría servir de modelo para replicar en los casos con peores resultados.

Pero sin duda, el problema más grave es la falta de transparencia. Un alarmante 45.4% de los funcionarios consultados critica la opacidad en el manejo de la información financiera. Según sus testimonios, los datos no se comparten con la claridad ni la regularidad que deberían, lo que no solo limita el control ciudadano, sino que también ahuyenta posibles inversiones. Esta situación genera un círculo vicioso: al no haber confianza, se dificulta el acceso a recursos adicionales que podrían mejorar la gestión municipal. Como señaló uno de los entrevistados, "sin transparencia, es difícil construir credibilidad y, por ende, conseguir apoyo externo".

Sobre planificación, los números muestran un equilibrio frágil: 38% la considera aceptable, pero un 32.4% la juzga insuficiente. Los testimonios recogidos sugieren que, aunque existen esfuerzos por proyectar ingresos y gastos, estos chocan con herramientas técnicas limitadas y frecuentes desfases entre lo planeado y lo ejecutado.

Un hallazgo alentador: el 74% de los encuestados percibe que el impacto de la crisis global ha sido bajo o moderado. Esto revela cierta capacidad de adaptación, probablemente gracias a medidas como el uso de ingresos propios. Sin embargo, el 25.9% que reporta afectaciones graves alerta sobre proyectos estratégicos paralizados que requieren atención urgente.

La percepción del personal es elocuente: 48.1% se muestra neutral, mientras un 32.4% expresa abierta insatisfacción. Los comentarios recogidos apuntan a problemas de comunicación con el gobierno central y falta de apoyo para gestionar fondos adicionales, factores que minan la moral del equipo.

Este diagnóstico evidencia tres grandes retos: la urgente necesidad de estandarizar procesos contables, implementar sistemas de transparencia efectivos y mejorar las herramientas de planificación financiera.

La buena noticia: existe una base institucional sobre la cual construir. Los casos exitosos demuestran que, con las políticas adecuadas, es posible lograr una gestión más eficiente incluso en contextos de recursos limitados.

Recomendaciones:

Los hallazgos del estudio revelan oportunidades clave para mejorar el manejo de los recursos públicos en los municipios de San Martín. Estas son nuestras recomendaciones prácticas, basadas en las percepciones del personal financiero y administrativo:

Transparencia con tecnología al servicio de los ciudadanos: El 45.4% de los encuestados califica la transparencia como insuficiente. Para revertir esto, proponemos:

- Implementar portales digitales interactivos que publiquen en tiempo real los gastos e inversiones municipales.
- Capacitar a funcionarios en el uso de estas herramientas, asegurando que los datos sean accesibles y comprensibles para la ciudadanía.
- Beneficio clave: Mayor confianza de la población y potenciales inversionistas, lo que podría atraer más recursos para el desarrollo local.

Planificación financiera con pies sobre la tierra: Solo el 38% considera aceptable la capacidad de planificación. Sugerimos:

- Talleres prácticos con casos reales para mejorar las proyecciones de ingresos y gastos.
- Herramientas sencillas de seguimiento presupuestal, adaptadas a la realidad de municipios con recursos limitados.

- Resultado esperado: Menos ajustes de último momento y mayor alineación entre lo planeado y lo ejecutado.

Controles que realmente funcionen: La eficiencia divide opiniones (38% positiva vs. 31.5% negativa). Para cerrar esta brecha:

- Diseñar protocolos claros de supervisión con checklist sencillos para cada fase del gasto.
- Asignar "comités de vigilancia" internos con representantes de distintas áreas.
- Impacto: Reducción de demoras en proyectos clave como infraestructura básica o servicios sociales.

Motivar al equipo: Recursos humanos como prioridad: Con un 32.4% del personal insatisfecho, proponemos:

- Mesas de diálogo trimestrales con el Gobierno Central para agilizar trámites de fondos.
- Reconocimiento público a equipos con buenos resultados en gestión presupuestal.
- Efecto colateral: Mejor clima laboral = mayor compromiso con la rendición de cuentas.

Diversificar ingresos, menos dependencia, más autonomía: El 25.9% aún sufre el impacto de la crisis post-COVID. Alternativas:

- Alianzas con empresas locales para proyectos específicos (ej: mantenimiento de espacios públicos).
- Campañas de sensibilización sobre pago oportuno de arbitrios municipales.
- Ventaja: Fondos más estables para seguir invirtiendo en educación y salud incluso en tiempos difíciles.

Aprender de otras experiencias:

- Crear una red de intercambio con municipios de regiones similares que hayan superado desafíos parecidos.

- Documentar "lecciones aprendidas" en formatos visuales (infografías, videos cortos) para facilitar la réplica de buenas prácticas.

¿Por qué estas propuestas son viables?

- Requieren inversiones moderadas (ej: plataformas digitales con software libre).
- Aprovechan recursos existentes (capacitación a personal actual).
- Generan impacto rápido en puntos críticos identificados por los propios trabajadores.

Próximos pasos concretos:

- Pilotear el portal de transparencia en 2 municipios.
- Iniciar talleres de planificación con jefes financieros.
- Establecer un sistema de monitoreo participativo con líderes comunitarios.

Estas medidas no son teóricas—surgen de las voces que conocen directamente los desafíos. Su implementación progresiva podría transformar la gestión pública en San Martín, haciendo que cada sol invertido rinda más para sus ciudadanos.

7. Referencias Bibliográficas

- Afonso, A., Tovar Jalles, J., & Venâncio, A. (2024a). Fiscal decentralization and public sector efficiency: Do natural disasters matter? *Economic Modelling*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106763>
- Afonso, A., Tovar Jalles, J., & Venâncio, A. (2024b). Fiscal decentralization and public sector efficiency: Do natural disasters matter? *Economic Modelling*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106763>
- Alfonso, V., Kamin, S., & Zampolli, F. (2024). Central bank digital currencies (CBDCs) in Latin America and the Caribbean. *Latin American Journal of Central Banking*. <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2024.100140>
- Amit, S., & Kafy, A. Al. (2024). Addressing the dollar crisis by investigating underlying causes, effects, and strategic solutions in emerging economies. *Research in Globalization*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100187>
- Atatsi, E. A., Azila-Gbette, E. M., Akuma-Zanu, H., & Mensah, C. (2023). Financial management practices and life satisfaction: Mediating effect of financial satisfaction. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2251746>
- Biondi, Y., & Marzo, G. (2020). Decision Making Using Behavioral Finance for Capital Budgeting. In *Capital Budgeting Valuation: Financial Analysis for Today's Investment Projects* (pp. 421–444). John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118258422.ch22>
- C, V. A., Kamin, S., & Zampolli, F. (2024). Central bank digital currencies (CBDCs) in Latin America and the Caribbean. *Latin American Journal of Central Banking*. <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2024.100140>
- Cefis, E., Coad, A., & Lucini-Paioni, A. (2023). Landmarks as lighthouses: firms' innovation and modes of exit during the business cycle. *Research Policy*, 52(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104778>
- Chandawarkar, R., Nadkarni, P., Barmash, E., Krasniak, P., Capek, A., & Casey, K. (2024). Budgets: How They Are Planned, Prepared, and Managed. *Plastic and Reconstructive Surgery - Global Open*, 12(7), e5755. <https://doi.org/10.1097/GOX.0000000000005755>
- Chaves, D. A. (2020). Gerenciando o orçamento público na administração indireta – caso de uma Fundação Estadual de Saúde. *Revista Vértices*, 15(2), 117–132. <https://doi.org/10.5935/1809-2667.20130022>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chua, W. F., Dai, N. T., Tan, Z. (Simon), & Yu, L. (2024). Researching the accounting-state-market dynamic in China: A literature review and research agenda. *British Accounting Review*, 56(5). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101444>

- Cooray, A., & Özmen, I. (2024). The role of institutions on public debt: A quantile regression approach. *International Review of Economics and Finance*, 93, 912–928. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.03.065>
- Coulibaly, Y. (2024). Resource-backed loans and ecological efficiency of human development: Evidence from African countries. In *Ecological Economics* (Vol. 224). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108295>
- Dasanayaka, C. H., Abeykoon, C., Ranaweera, R. A. A. S., & Koswatte, I. (2021). The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/educsci11100623>
- Drabek, Z. (2024). Is the WTO terminally ill? Threats to the international trading system. *Asia and the Global Economy*, 4(1). <https://doi.org/10.1016/j.aglobe.2024.100078>
- El Alam, N., Stoffelen, A., Bolderman, L., & Groote, P. (2024). Tourism metagovernance and the role of the state: Insights from post-blast Beirut. *Annals of Tourism Research*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103848>
- Großmann, K., Adams, R. M., Bolotova, A., Gunko, M., Lilius, J., Messerschmidt, S., & Sandmann, L. (2024). Self-responsibilization, the municipality, and the state: Peripheralization shaping local initiatives in shrinking small towns. *Cities*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105067>
- Hawkins, L., Kasekamp, K., van Ginneken, E., & Habicht, T. (2023). Governing health service purchasing agencies: Comparative study of national purchasing agencies in 10 countries in eastern Europe and central Asia. *Health Policy OPEN*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2023.100111>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *RECURSOS HUMANOS- Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2019*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1720/03.pdf
- La Torre, M., Leo, S., Palma, A., & Zapata, J. D. S. (2024). Public spending and green finance: A systematic literature review. *Research in International Business and Finance*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102197>
- Lldiko Rea Cardos. (2020). *NEW TRENDS IN BUDGETING-A LITERATURE REVIEW*. <https://doaj.org/article/606eca4ff2c54f4ea6a19a547ca3f5d8>
- Mai, T. V., & Casady, C. B. (2023). Delivering transport infrastructure using state-owned enterprises (SOEs): A business history of Vietnam Expressway Corporation between 2004 and 2016. *Structural Change and Economic Dynamics*, 65, 339–350. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2023.03.006>
- Nakpodia, F., Sakariyahu, R., Fagbemi, T., Adigun, R., & Dosumu, O. (2024a). Sustainable development goals, accounting practices and public financial management: A pre and post COVID-19 assessment. *British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101466>

- Nakpodia, F., Sakariyahu, R., Fagbemi, T., Adigun, R., & Dosumu, O. (2024b). Sustainable development goals, accounting practices and public financial management: A pre and post COVID-19 assessment. *British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101466>
- Nerland, R., Hestad, D., Solbu, G., Hansen, K., & Nilsen, H. R. (2024). Relational visioning and the emerging future: Transforming towards a sustainable local society. *Futures*, 164, 103486. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103486>
- Pancotto, L., ap Gwilym, O., & Molyneux, P. (2023). Deal! Market reactions to the agreement on the EU Covid-19 recovery fund. *Journal of Financial Stability*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2023.101157>
- Parafina, R. S. (2018). *Philippines: Using open school data to improve transparency and accountability*. <http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>
- Paredes Izquierdo, J. C., Alberca Sialer, F. A., Arriola Miranda, A. M., Ávila Huamán, C., Gavidia Farro, M. Z., Gómez Castillo, E. S., Julca Meza, E. C., Llontop Diez, C. E., Marsano Delgado, J. M. E., Noriega Cardó, C. H., & Zapata Acha, S. M. (2020). La COVID-19 y el turismo en el Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. *Turismo y Patrimonio*, 15, 11–30. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2020.n15.02>
- Santopietro, L., Solimene, S., Lucchese, M., Di Carlo, F., & Scorza, F. (2024). An economic appraisal of the SE(C)AP public interventions towards the EU 2050 target: The case study of Basilicata region. *Cities*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104957>
- Sokolenko, L. F. (2022). Detection and evaluation of fraud during the public sector audit. *Statistics of Ukraine*, 97(2), 95–103. [https://doi.org/10.31767/su.2\(97\)2022.02.10](https://doi.org/10.31767/su.2(97)2022.02.10)